

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Heidi Miettinen  
Hanna Ristivirta

KYSELY VAI EI?

Miten Kuopion varhaiskasvatuksessa tulisi mitata asiakastyytyväisyyttä, jotta vanhemmat vastaisivat paremmin.

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2018

**OPINNÄYTETYÖ****Toukokuu 2018****Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600

**Tekijät**

Heidi Miettinen ja Hanna Ristivirta

**Nimeke**

Kysely vai ei?

Miten Kuopion varhaiskasvatuksessa tulisi mitata asiakastyytyväisyyttä, jotta vanhemmat vastaisivat paremmin.

**Toimeksiantaja**

Kuopion varhaiskasvatuspalvelut

**Tiivistelmä**

Asiakastyytyväisyyden mittaamisella saadaan merkittävää tietoa muun muassa siitä, kuinka asiakkaat haluaisivat parannettavan palvelun laatua. Suomessa on varhaiskasvatuksen laatua mitattu ja seurattu tiiviisti 2000-luvun alusta. Laadun jatkuvalla arvioinnille on tarvetta, parhaita laadun arvioijia varhaiskasvatuksessa ovat asiakkaat.

Kuopion varhaiskasvatuspalvelut halusi selvittää, miten asiakastyytyväisyyskyselyjen vastausprosenttia voitaisiin nostaa. Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää, miten asiakastyytyväisyyttä pitäisi mitata, jotta siihen osallistuminen kiinnostaisi päivähoidon vanhempia. Työmme on toteutettu tutkimuksellisenä kehittämistoimintana, jossa päiväkotien johtajat ja päivähoidon vanhemmat olivat osallisina. Teimme mallin vaihtoehtoisista mittausmenetelmistä, jotka mukailevat asiakkaiden ja päiväkodin johtajien toiveita tavoista, joiden avulla voidaan mitata asiakastyytyväisyyttä.

Raportin tietoperustassa on käsitelty asiakastyytyväisyyden lisäksi laatu- ja asiakkuusjohtamista varhaiskasvatuksen näkökulmasta sekä asiakastyytyväisyyden mittaamisen tapoja. Esittelemäämme malliin valitsimme sellaiset mittarit, jotka ovat hyödyllisiä varhaiskasvatuksen käytössä.

**Kieli**

suomi

**Sivuja 62**

Liitteet 4

Liitesivumäärä 7

**Asiasanat**

varhaiskasvatus, asiakastyytyväisyys, laatujohtaminen, asiakkuusjohtaminen.



**THESIS**  
**May 2018**  
**Master's Programme in Development**  
**and Management of Social Services**  
**and Health Care**  
Tikkarinne 9  
FI-80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. + 358 13 260 600

**Authors**  
Heidi Miettinen and Hanna Ristivirta

**Title**  
A Survey or Not?  
How to Measure Client Satisfaction to Enhance Response Rates in Early Childhood Education in Kuopio

**Commissioned by**  
Kuopio Early Childhood Education Services

**Abstract**

Measuring client satisfaction gives significant information among other things on how clients would like to improve the quality of service. In Finland, the quality of early childhood education has been measured and followed closely from the beginning of the 21<sup>st</sup> century. Continuous measuring of quality is a necessity and the best quality assessors in early childhood education are the clients.

Early Childhood Services in Kuopio wanted to explore how to enhance response rates in client satisfaction surveys. The aim of this thesis was to find out, how client satisfaction should be measured so that the parents whose children are in day care would take part in it. The thesis was carried out as a development research involving day care managers and parents. A model of alternative measurement methods was created that adapts to the wishes of the parents and day care managers of the ways of measuring client satisfaction.

In addition to client satisfaction, the knowledge-base of the report presents quality and client relationship management from the perspective of early childhood education as well as a few significant ways of measuring client satisfaction. Instruments that are useful for early childhood education services were chosen for the model presented in this thesis.

**Language**

Finnish

Pages 62

Appendices 4

Pages of Appendices 7

**Keywords**

early childhood education, client satisfaction, quality management, client relationship management.

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Kohti hyvää varhaiskasvatusta .....	6
2.1	Varhaiskasvatus .....	6
2.2	Vanhempien osallisuus .....	7
2.3	Varhaiskasvatuksen laatu .....	8
2.4	Laadunhallinta .....	11
2.5	Vanhemmat mukana arvioimisessa .....	12
3	Asiakas keskiössä .....	14
3.1	Asiakastyytyväisyys .....	14
3.2	Asiakaskokemus .....	16
3.3	Asiakkuusjohtaminen .....	17
4	Asiakastyytyväisyyden mittaamisen menetelmiä .....	19
4.1	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen .....	19
4.2	Kysely .....	21
4.3	Servqual -menetelmä .....	22
4.4	NPS -menetelmä .....	23
5	Laatujohtaminen .....	25
6	Aiheesta tehtyt aikaisemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt .....	28
7	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	29
8	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat .....	30
8.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	30
8.2	Learning café -menetelmä .....	32
8.3	Mind map -menetelmä .....	34
9	Toteutus .....	34
9.1	Suunnittelu .....	34
9.2	Ensimmäinen päiväkodin johtajien tapaaminen .....	37
9.3	Toinen päiväkodin johtajien tapaaminen .....	40
9.4	Tapaamisten väliajan tehtävä .....	44
9.5	Vanhempien mielipiteiden selvitys .....	45
10	Tulokset .....	46
11	Asiakastyytyväisyyden mittaamisen malli .....	50
12	Pohdinta .....	52
12.1	Tulosten tarkastelu .....	52
12.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	54
12.3	Eettisyys ja luotettavuus .....	56
12.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys .....	58
	Lähteet .....	59

## Liitteet

Liite 1	Varhaiskasvatuksen laadunhallintamallin arviointialueet ja laatuksiteerit
Liite 2	Lupakysely päiväkotien johtajille
Liite 3	Palaute opinnäytetyöntekijöille päiväkodin johtajilta
Liite 4	Asiakastyytyväisyyden mittaamisen malli

## 1 Johdanto

Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa vastausprosentti asiakastyytyväisyyskyselyissä jää häviävän pieneksi ja tämän vuoksi heräsi ajatus, että kenties ihmiset ovat nykyään kyllästyneitä vastaamaan kyselyihin, joten kannattaa kyselyjä enää edes tehdä. Lähdimme selvittämään, millainen tulisi lähestymistavan olla, jotta vanhemmilta saataisiin selville heidän tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä päiväkotien palveluihin.

Kari Korkiakoski artikkelissaan vuoden 2018 asiakaskokemuksen trendeistä kirjoittaa, että asiakastyytyväisyyden kulmakivenä voidaan pitää asiakaskokemusta ja vaikka asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeää, tulisi keskittyä toiminnan kehittämiseen ja ainutlaatuisen asiakaskokemuksen rakentamiseen. Näistä syntyy asiakasuskollisuus ja hyvä asiakaspalaute, joka pystytään jo nyt mittaamaan eri menetelmillä. (Korkiakoski 2018.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisella parhaimmillaan saadaan merkittävää tietoa muun muassa siitä, kuinka asiakkaat haluaisivat parannettavan palvelun laatua. Uusien työkalujen ja menetelmien rohkea kokeilu myös päivähoidossa voisi olla vastaus paremman palautteen saamiseksi. Tässä työssä lähdimme selvittämään yhteistyössä päiväkotien johtajien ja vanhempien kanssa, mikä tai mitkä ovat ne tavat, joilla parhaiten saadaan selvitettyä asiakastyytyväisyys Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksessa.

## **2 Kohti hyvää varhaiskasvatusta**

### **2.1 Varhaiskasvatus**

Suomalainen varhaiskasvatus on viime vuosina kokenut niin rakenteellisia kuin poliittisiakin muutoksia. Ilmeisimmät näistä muutoksista ovat varhaiskasvatuksen sijoittuminen opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan alle vuonna 2013 sekä uusi varhaiskasvatustuki. Näiden uudistusten myötä varhaiskasvatuksen asema on selkiytynyt ja se nähdään osana kasvatus- ja koulutusjärjestelmää. Varhaiskasvatuksella on tärkeä asema lapsen kasvun ja oppimisen kannalta. Sen tavoitteena on tukea ja täydentää kotien kasvatustehtävää sekä vastata omalta osaltaan lasten hyvinvoinnista. Varhaiskasvatuksen valtakunnallisena tavoitteena on taata kaikille yhdenvertaisuus kokonaisvaltaiselle kasvulle, kehitykselle ja oppimiselle. (Koivula, Siippainen & Eerola-Pennanen 2017, 9–12; Opetushallitus 2016, 19.)

Varhaiskasvatustuella säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen. Lain (2a §) mukaan tavoitteena on edistää lapsen iän ja kehityksen mukaista kasvua, terveyttä ja hyvinvointia, tukea lapsen edellytyksiä oppia sekä toteuttaa monipuolista pedagogista toimintaa. Tavoitteena on myös mahdollistaa myönteiset oppimiskokemukset sekä varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen ympäristö. Varhaiskasvatuksessa tavoitteena on kehittää lapsen vuorovaikutustaitoja, ohjata eettisesti vastuulliseen toimintaan sekä toisten ihmisten kunnioittamiseen, varmistaa, että lapsella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa itseään koskeviin asioihin sekä toimia yhdessä lapsen ja hänen huoltajansa kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja hyvinvoinnin parhaaksi. (Varhaiskasvatustuki 8.5.2015/580.)

Laadukasta varhaiskasvatuksen toteuttamista ohjaavat lain lisäksi varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tavoitteet. Tämä suunnitelmakokonaisuus on kolmitasoinen. Se rakentuu varhaiskasvatussuunnitelman perusteista, paikallisista varhaiskasvatussuunnitelmista sekä lasten varhaiskasvatussuunnitelmista.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on opetushallituksen laatima määräys, jonka mukaan päivähoidossa laaditaan paikalliset- ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmat. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tehtävänä on tukea ja ohjata varhaiskasvatuksen järjestämistä ja toteutumista koko maassa. (Opetushallitus 2016 8, 17.)

Uudistettu varhaiskasvatussuunnitelman perusteet otettiin käyttöön 1.8.2017. Perusteet edellyttävät kunnalta, kuntayhtymältä tai muulta palvelun tuottajalta paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimista. Perusteiden lisäksi varhaiskasvatusturvalaki (7a §) velvoittaa laatimaan jokaiselle varhaiskasvatuksessa olevalle lapselle henkilökohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman lapsen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon tukemiseksi. (Varhaiskasvatusturvalaki 8.5.2015/580). Laadukkaana varhaiskasvatuksen voimavarana pidetään päiväkotien henkilöstön moniammatillisuutta. Pedagogiikan merkitys, osaamisen hyödyntäminen sekä vastuiden ja tehtävien tarkoituksenmukainen toteutuminen ovat laadukkaana varhaiskasvatuksen keskiössä. (Opetushallitus 2016, 17.)

## **2.2 Vanhempien osallisuus**

Osallisuuden yhtenä osatekijänä voidaan pitää osallistumista. Osallisuuteen mielletään muun muassa omien näkemysten esiin tuominen, vaikuttaminen, päätöksenteko ja vastuun kantaminen. Osallistuminen ei kuitenkaan aina takaa osallisuutta, mutta voi vahvistaa sitä. Osallisuuden syntyminen on yksilöllistä ja jokaisen ihmisen omakohtainen kokemus. Vanhempien osallisuus tarkoittaa vanhemman osallistumista ja vaikuttamista oman lapsen asioiden käsittelyyn. (Vuorenmaa 2016, 21–22.)

Varhaiskasvatussuunnitelmassa osallisuuden merkitys on korostetussa asemassa. Varhaiskasvatussuunnitelma määrittelee, että lasten huoltajilla tulee olla mahdollisuus osallistua varhaiskasvatuksen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen yhdessä henkilöstön ja lasten kanssa. Tieto- ja viestintä teknologian hyödyntämistä painotetaan vanhempien kanssa työskentelyssä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 33.)

Vanhempia osallistavassa yhteistyössä on kasvattajalla suuri merkitys. Se vaatii kasvattajalta perheiden tilanteiden monimuotoisuuden ymmärtämistä, hienotunteisuutta ja kykyä nähdä, millainen yhteistyömalli sopii kullekin perheelle. Vanhempien luottamus saattaa kärsiä, jos kasvattaja tekee päätöksiä lapsen asioista keskustelematta perheen kanssa. Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö rakentuu keskinäiselle luottamukselle ja tasavertaisuudelle. (Koivunen 2009, 152–153.)

Varhaiskasvatusyksiköllä on erityisen tärkeä rooli, jotta vanhemmat saadaan osallisiksi yksiköissä tapahtuvaan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Osallisuuden idea rakentuu avoimelle kohtaamiselle ja tiedon välittämiselle puolin ja toisin. Vanhempien antamaa palautetta voidaan tarkastella päivittäisellä arvioinnilla, joka tarkoittaa useimmiten suullisen palautteen antamista esimerkiksi lapsen hoitopäivästä. Vanhempien osallisuus näkyy parhaiten juuri tuonti- ja hakutilanteissa. Päivittäinen palaute on arvokasta tietoa, jonka hyödyntämistä pitää dokumentoida ja käsitellä nykyistä ahkerammin. Tällöin vanhemmille välittyy tunne, että heitä kuunnellaan ja heidän antamallaan palautteella on merkitystä. (Parrila & Fonsén 2016, 108–109.)

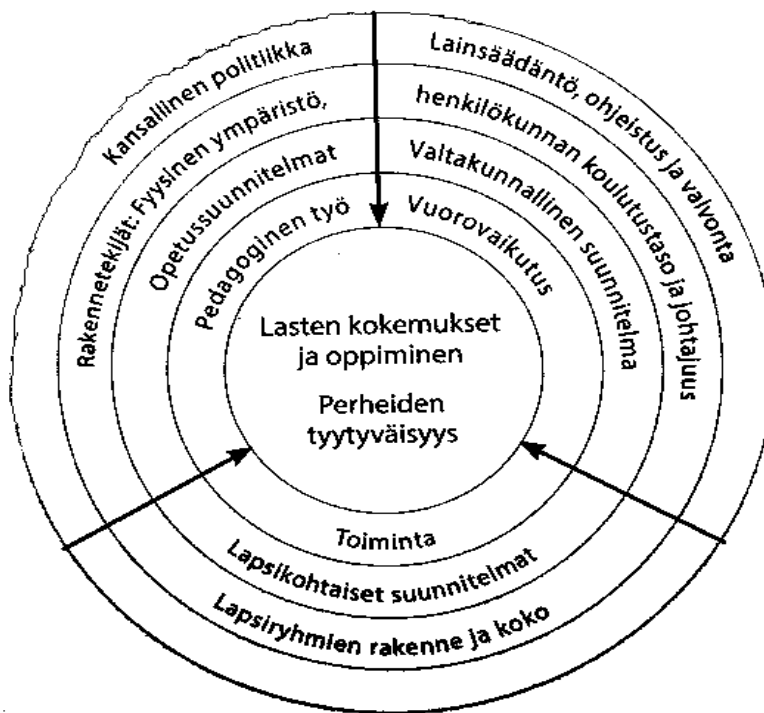
### **2.3 Varhaiskasvatuksen laatu**

Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden on todettu kulkevan käsi kädessä, mutta toisinaan kirjallisuudessa niiden määrittely voi olla epäjohdonmukaista. Useimmat artikkelit käyttävät sanoja keskenään vaihtokelpoisina mutta niistä löytyy kuitenkin eroja. Molemmat käsitteet laatu ja tyytyväisyys ovat arvioinnin muotoja, mutta niillä on selvä painopiste ero. Laatu eli mikä on hyvää, on looginen tyytyväisyyden edeltäjä, joka taas vastaa kysymykseen piditkö siitä. Laatu on siis enemmän kognitiivinen ja tyytyväisyys taas tunnepitoinen muoto. Tyytyväisyys vaatii suoraa kokemusta, kun taas laatua voidaan arvioida ulkoisten kriteereiden tai jonkun muun henkilön mielipiteen perusteella. (East, Singh, Wright & Vanhuele 2016, 179–180.)



Suomessa on varhaiskasvatuksen laatua mitattu ja seurattu tiiviimmin 2000-luvun alusta. (Hujala & Fonsén 2011, 317). Laatu voidaan määritellä eri tavoin riippuen näkökulmasta. Liike-elämässä laadulla tarkoitetaan toiminnan erinomaisuutta, joka taas tarkoittaa erilaisissa organisaatioissa erityyppisiä asioita. Varhaiskasvatuksessa laadulla on keskeinen merkitys tavoitteiden toteutumisessa. Laadun parhaina arvioijina pidetään asiakkaita. Vaikka asiakkaat eivät ole aina oikeassa on muistettava, että toiminnan rahoitus tulee useimmiten heiltä. Kun asiakas saadaan sitoutettua jo suunnittelu- ja kehitysvaiheessa prosessiin mukaan, voidaan huonot ratkaisut karsia jo alkuvaiheessa. Palautteen hankkiminen palvelusta ja yrityksen toiminnasta auttaa yritystä parantamaan toimintaansa. (Eerola-Pennanen, Vuorisalo & Raittila 2017, 30; Lecklin & Laine 2009, 17–18.)

Varhaiskasvatuksen kokonaisuuden monitasaisuus ja -muotoisuus käy ilmi esimerkiksi Hujalan, Fonsénin ja Elon (2012, 299–314) tekemästä tutkimuksesta, jossa he tarkastelivat vanhempien ja opettajien käsityksiä varhaiskasvatuksen ja hoidon laadusta Suomessa. Tutkimuksesta selviää, että laatujohtamiselle ja laadun jatkuvalle arvioinnille on selvästi tarvetta, jo pelkästään sen vähäisyyden vuoksi alalla. Tämä herätti myös kysymyksen laadun tasaisuudesta Suomessa. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnille on osoitettavissa monta tasoa, jotka ovat yhteydessä toisiinsa, kuten kuviossa 1, Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin tasot John Bennettiä (2008) mukaillen on nähtävissä. Valtakunnantason linjaukset ja määräykset muodostavat kehyksen koko varhaiskasvatukselle. Näissä tehdyt päätökset ovat yhteydessä varhaiskasvatuksen toteutumiseen, lasten oppimiskokemuksiin ja edelleen vanhempien tyytyväisyyteen saakka. (Eerola-Pennanen, Vuorisalo & Raittila 2017, 30–31.)



Kuvio 1. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin tasot John Bennettiä (2008) mukaillen (Eerola-Pennanen, Vuorisalo & Raittila 2017, 31.)

Laadukas varhaiskasvatus perustuu ennen kaikkea siis siihen, että toimintaa arvioidaan säännöllisesti. Säännöllinen varhaiskasvatuksen laadun arviointi tekee tavoitteet näkyviksi ja tämän pohjalta pystytään tekemään oikeisiin asioihin keskittyvää ja jatkuvaa kehittämistyötä. (Hujala & Fonsén 2011, 312.) Asiakastyytyväisyyskyselyillä pyritään saamaan tietoa, jonka pohjalta toimintaa tarpeen mukaan muokataan, siis parannetaan laatua. Laatu-käsitteeseen liittyikin kiinteästi kehittäminen: laadunarvioinnin tulosten pohjalta kehitetään. Tämä kehitävä työote täytyy näkyä myös johtamisessa, ja voi esimerkiksi korostaa asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista. (Soukainen 2016, 170–171.)

Laadun näkökulmasta päivähoidon johtamisen sisällöllisenä haasteena on keskittyä varhaiskasvatukseen ja sen pedagogiseen johtamiseen. (Hujala, Fonsén & Heikka 2012, 336). Laadunarviointi ja siihen pohjautuva kehittämistyö ovat pedagogisen johtajuuden strategioita. Pedagogista johtajuutta voidaan pitää yläkäsitteenä kaikelle sisällölliselle kehittämiselle. (Hujala & Fonsén 2011, 326–327.) Laadunarviointi on menetelmä, joka tuottaa tietoa toteutetusta varhais-

kasvatuksesta. Laadunarvioinnilla päästään käsittelemään juuri niitä tekijöitä, jotka vaativat varhaiskasvatuksen kehittämistä. (Hujala & Fonsén 2011, 312.)

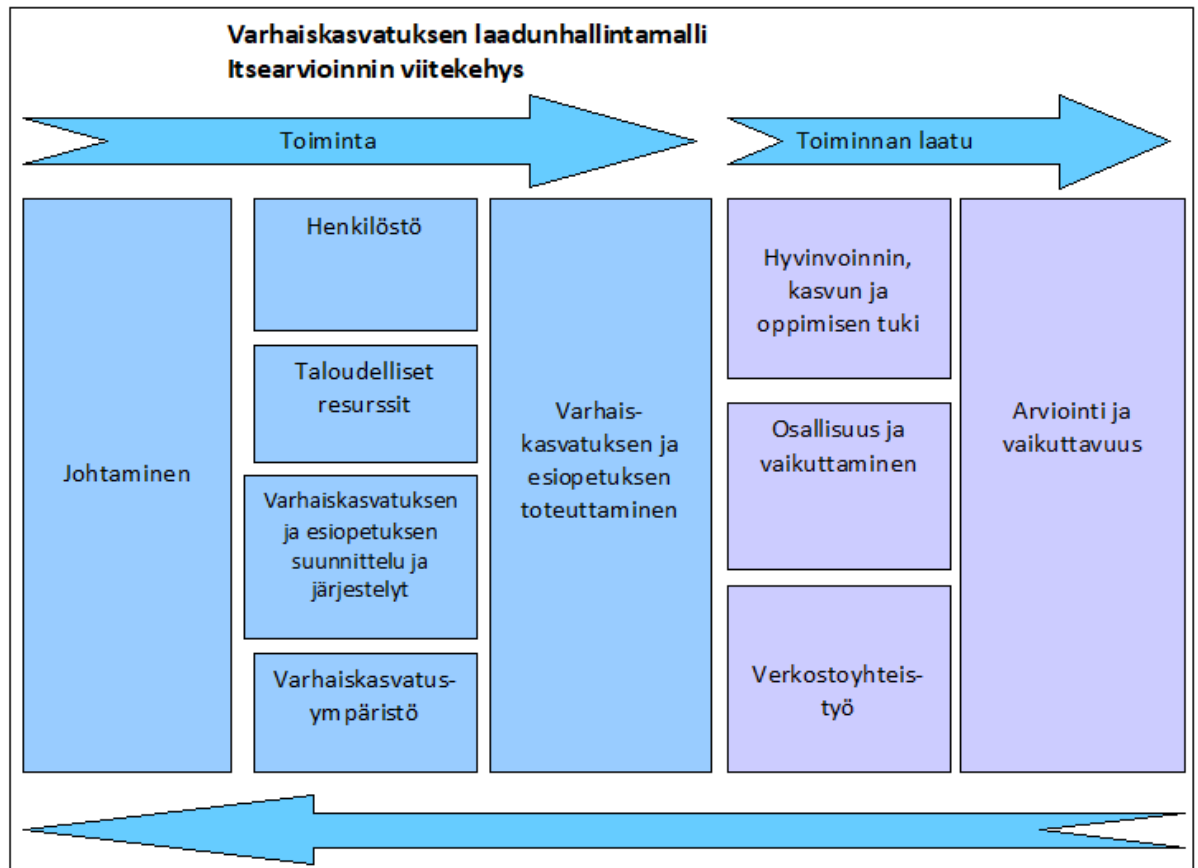
## 2.4 Laadunhallinta

Laadusta puhuttaessa tarkoitetaan asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä. Olennaista on selvittää sekä tietää, mitä asiakas todella odottaa ja toteuttaa se. (Pesonen 2014, 37.) Laadunhallintajärjestelmistä käytetään useampaa nimitystä, kuten ohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä ja johtamisjärjestelmä. Kutsutaan sitä millä nimellä tahansa on tarkoituksena, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun tai tavaraan. Jokaisessa organisaatioissa on laadunhallintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmä on aina kuvattava ja sen mukaisesti on myös toimittava. Muuten laadunhallinnasta tulee sattumanvaraista. (Pesonen 2007, 50–52.)

Laadunhallintajärjestelmä on työkalu laadun hallitsemiseksi. Tavallisesti laadunhallintajärjestelmässä kuvataan toimintaa, seuranta, vastuuta ja valtuuksia sekä parannuksia. Pesonen (2007, 159) kuvaa laadunhallintajärjestelmää systeeminä, jonka kautta tuodaan esille laatuun ja toimintaan liittyvät asiat, niiden tasot ja trendit. Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena ei ole itsessään parantaa laatua, vaan laadun parantamiseen tarvitaan asiantuntijoita ja päättäjiä kyseiseltä toimialalta. Heidän tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa tarvittavia parannuksia. Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on tuoda päättäjille tietoa niistä asioista missä on onnistuttu, sekä missä asioissa on vielä kehitettävää.

Laadunhallinnanmallien avulla varmistetaan palvelujen korkea laatu ja niiden jatkuva parantaminen. Varhaiskasvatuksessa näiden mallien käyttö on vaihtelevaa. Muokattu Euroopan unionin kehittämä CAF (Common Assessment Framework) laadunhallinnanmalli soveltuu hyvin myös varhaiskasvatukseen ja onkin käytössä joissakin kunnissa. Malli jakaantuu kymmeneen arviointialueeseen ja siitä edelleen kunkin arviointialueen 4-6 arviointikohteeseen. Arviointialueet

ovat nähtävissä kuviossa 2 ja ne on avattu arviointikohteineen liitteessä 1. (Karvonen 2010, 9-10, 16–20.)



Kuvio 2. Varhaiskasvatuksen laadunhallintamalliin liittyvät arviointialueet (Karvonen 2010, 16.)

Malli on jäsenneltty vastaamaan varhaiskasvatuksen tärkeimpiä arviointialueita. Arviointikohteet on pilkottu osiin ja apukysymyksillä pyritään etsimään vastauksia koko arvioitavan alueen näkökulmasta. Malli antaa kattavan pohjan varhaiskasvatuksen laadunhallintaan ja siitä on nopeasti nähtävissä mahdolliset puutteen. (Karvonen 2010, 9–10.)

## 2.5 Vanhemmat mukana arvioimisessa

Uudistetussa varhaiskasvatuslaissa tuodaan esiin, että lapsen vanhemmille tai muille huoltajille on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa lapsensa varhaiskasvatuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Niinpä myös

systemaattinen arviointi tulisi olla asiakaslähtöistä, jolloin myös asiakas olisi aktiivisesti mukana arvioinnin suunnittelussa. (Parrila & Fonsén 2016, 109–110; Varhaiskasvatuslaki 8.5.2015/580 7 b §.)

Laadunarvioinnin tarkoituksena on tehdä varhaiskasvatus, sen tavoitteet ja toteuttaminen näkyväksi. Laadunarvioinnilla mahdollistetaan vanhempien osallisuus kasvatustietoon ja päätöksentekoon. Arvioimalla toimintaa on vanhemmilla mahdollisuus vaikuttaa lapsensa varhaiskasvatuksen toteuttamiseen ja sisältöön. (Hujala & Fonsén 2011, 313.) Asiakastyytyväisyyskyselyissä tulee kin kysyä sellaisia asioita, joihin vanhemmat kokevat voivansa vaikuttaa. Laadunarvioinnin kautta vanhemmat pääsevät osallistumaan keskusteluun ja päätöksentekoon ja tällä tavoin on mahdollista saada yhteinen perusta ja käsitteistö, jota voidaan käyttää yhteistyön pohjana. Arviointi mahdollistaa myös kentältä saadun palautteen, tiedon ja kokemusten välittymisen päätösten tekijöiden tietoisuuteen. (Hujala & Fonsén 2011, 312–313.)

Vanhemmille tehtävien kyselyiden antama tieto varhaiskasvatuksesta sekä vanhempien arvio laadusta on Kallialan (2012) sekä Parrilan (2002) mielestä jokseenkin harhaanjohtava. Heidän mielestä vanhemmat ovat kyselyjen perusteella monesti tyytyväisiä tai hyvin tyytyväisiä, mutta arvioivat laadukkaan päivähoitoon olevan muuta kuin minä asiantuntijat sitä pitävät. On myös havaittu, että hyvälaatuisemmissa paikoissa vanhemmat ovat kriittisempiä ja huonolaatuisimmissa paikoissa vanhemmilla on vähäisemmät odotukset laadulle. Vanhempien on myös todettu kiinnittävän varhaiskasvatuksen laatua arvioidessaan huomiota erilaisiin seikkoihin, kuin varsinaisten varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden. (Kalliala 2012, 171–172; Parrila 2002, 78–80.)

Vanhempien odotukset ovat suhteessa heidän aiempiin kokemuksiinsa. Vanhempien on todettu arvioivan päivähoitoon laatua myös sen perusteella, kuinka käytännöllistä ja sopivaa se on heidän tarpeisiinsa ja elämäntilanteeseensa. (Kalliala 2012, 173; Parrila 2002, 80.) Vanhemmat eivät siis välttämättä arvioi varsinaisesti päiväkodin antamaa varhaiskasvatusta, kuten asiantuntijat tekevät. Onkin tärkeää ottaa huomioon uutta asiakastyytyväisyyden mallia tehtäessä nämä mahdolliset eriävät näkemykset vanhempien ja asiantuntijoiden välillä.

Vanhemmat luovat yleensä ennakkokäsityksen lapsen päivähoitopaikasta ennen hoidon aloittamista. Heidän mielipiteet ovat voineet muodostua aiempien asiakkaiden mielipiteistä tai esimerkiksi sähköisten viestintäkanavien kautta. Digitaalisella aikakaudella asiakas valitsee yhä useammin sen tahon, joka tarjoaa parasta asiakaskokemusta juuri hänelle sopivana ajankohtana ja sopivassa paikassa, ja niinpä vanhemmilla on yleensä jo ennakkoon tiettyjä näkemyksiä organisaatiosta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10–11; Juuti 2015, 41.)

### **3 Asiakas keskiössä**

#### **3.1 Asiakastyytyväisyys**

Asiakastyytyväisyys kuvastaa asiakkaan odotusten täyttymistä. Tyytyväinen asiakas suosittelee helpommin ostamaansa palvelua ja todennäköisemmin käyttää sitä tarpeen tullen uudelleen. Palvelun koettuun laatuun vaikuttaa erityisesti se mitä vuorovaikutus tilanteissa tapahtuu. Laadun sanotaankin olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan itsessään takaa asiakasuskollisuutta tai asiakkaan suositteluhalukkuutta, mutta auttaa siinä varmasti. Jatkuva asiakastyytyväisyyden mittaaminen on paras tapa kehittää asiakaskokemusta. (Grönroos 2015, 100–101.)

Laadunkehittämisen painopisteenä pidetään asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaita pidetään yleensä laadun lopullisina arvioijina. Tuotteet ja palvelut tehdään ja tuotetaan asiakkaita varten ja siksi heidän ääntään tulee kuunnella. Jos asiakkaiden tyytyväisyys laskee, joutuu yritys, organisaatio tai yksikkö helposti vaikeuksiin. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa tulisi olla monipuolista. Kun asiakas otetaan mukaan jo suunnitteluvaiheeseen, voidaan kelvottomat ratkaisut karsia jo alkuvaiheessa. Palautteen hankkiminen auttaa parantamaan organisaation toimintaa. (Lecklin 2006, 105; Lecklin & Laine 2009, 18.)

Asiakastyytyväisyyden kartoittamiseen on hyvä käyttää useampia tapoja. Kyselylomakkeet yksistään ovat harvoin riittäviä. Mittaaminen voidaan suorittaa esi-

merkiksi tunnuslukujen avulla. Hyvänä tapana mitata asiakastyytyväisyyttä pidetään haastattelua. Sen on nähty olevan lomakkeita ja kyselyitä luotettavampi ratkaisu (Pesonen 2007, 44–45.)

Yksi kaikkein käytetyimmistä asiakaspalvelun ja -tyytyväisyyden mittareista on asiakastyytyväisyyskysely, joihin kuitenkin pitäisi suhtautua kriittisesti ja keskittyä varsinaiseen asiakaspalautteeseen. Kyselyssä asiakas vastaa muutamiin kysymyksiin ja väitteisiin merkitsemällä omia tuntemuksiaan vastaavan numeron ja mahdollisesti kirjoittaa kommentteja omin sanoin. Saaduista tuloksista lasketaan keskiarvot, joita vertaamalla tehdään johtopäätöksiä asiakaspalvelun laadusta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 56; Reinboth 2008, 106.) Tällainen asiantuntijalähtöinen systemaattinen asiakastyytyväisyyden arviointi on käytössä Kuopion päivähoidon asiakastyytyväisyyttä mittaavissa kyselyissä.

Edelleen perinteisen asiakastyytyväisyyskyselyn tyypillisiin piirteisiin kuuluu muun muassa se, että kyselyitä ei ole muutettu vuosiin, ne tehdään kerran tai pari vuodessa, ne kattavat kaikki organisaation yksiköt, tulokset eivät johda parempaan asiakaskokemukseen eikä prosessin nähdä tuottavan lisäarvoa asiakkaalle. Haasteena mittaamisessa on sen toteuttaminen. Organisaation ja asiakkaan välillä on useita kohtaamisia, ja niitä kaikkia olisi syytä mitata. Useimmiten mittaaminen hoidetaan suppeasti sähköpostilla, jolloin kerätty tieto rajaa vastajien profiilia ja näin ollen vaikuttaa tiedon luotettavuuteen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 134.)

Erilaisiin asiakaskohtaamisiin löytyy monenlaisia malleja sen mukaan, mitä halutaan mittaamisella selvittää. Esimerkkinä mainittakoon NPS eli Net Promoter Score -malli, joka on rakennettu tarpeesta ennustaa organisaation menestystä tulevien asiakaskohtaamisten perusteella. PDS eli Problem Detection Study taas selvittää asiakastyytyväisyyden kehittämiskohteita ideanaan, että asiakkaat eivät kerro, kuinka tyytyväisiä he ovat, vaan heille luetellaan ongelmakohteita, jotka pyydetään asettamaan tärkeysjärjestykseen. Tällä tavalla saadaan selville, minkä alueiden parantamistoimenpiteet edistävät eniten asiakastyytyväisyyttä. Servqual eli Service Quality -mallilla voidaan arvioida palvelun laatua tarkastelemalla odotetun ja koetun laadun välisiä kuiluja. (Löytänä & Korkiakoski 2014,

148; Karlöf & Lövingsson 2009, 30.) Esittelemme muutaman mittausmallin tarkemmin myöhemmässä vaiheessa.

### 3.2 Asiakaskokemus

Asiakastyytyväisyydestä puhuttaessa käytetään usein myös termiä asiakaskokemus. ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Korteso 2011, 11). Kyseessä on yhden ihmisen tekemä tulkintojen summa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat järjen sijaan tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Mukana ovat aina myös asiakkaan henkilö- ja tilannekohtaiset tekijät, joihin yritys ei pääse vaikuttamaan. Asiakaskokemus on sellaista tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan. (Ahvenainen ym. 2017, 9–10.)

Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakasta kuunnellaan, hänet huomioidaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. Lisäksi positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa, että lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Jokaisen organisaation tehtävä on palvella omia asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. Asiakas lähestyy yritystä aina asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan subjektiivinen odotusarvo palvelukohtaamiselle. Se, miten tärkeä palvelun nopeus tai saatavuus on asiakkaalle, muokkaa hänen tyytyväisyysasteensa. Asiakaskokemuksen nähdään herättävän kolmenlaisia reaktioita – ”kyllä”, ”ei” ja ”vau!”. ”Vau!” on se, johon asiakaskohtaamisissa tulisi tähdätä. Kun asiakas kokee, että palvelu on ylittänyt hänen odotuksensa, arvottaa hän sen korkeammalle kuin sen, että palvelu vain täyttää hänen odotusarvonsa. (Ahvenainen ym. 2017, 11.)

Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa palvelevan organisaation lisäksi hän itse. Palvelua ei tehdä varastoon, vaan se tapahtuu asiakkaan läsnä ollessa. Asia-



kas on paitsi vastaanottavana palvelun kohteena, myös aktiivisena osallistujana kokemuksessa. Asiakkaan tunnetilat vaikuttavat herkästi palvelun arvottamiseen. Väsyneenä voi palvelu tuntua helposti huonompana ja puutteet nousevat herkemmin esiin. Toisaalta positiivinen asenne ja omista tarpeista kertominen helpottavat palvelutilannetta. (Fischer & Vainio 2014, 165–167.)

Harvalla yrityksellä on konkreettisia keinoja ja mitattavia tavoitteita, joilla aidosti voidaan auttaa asiakkaita ja varmistaa asiakkaiden positiivinen tunnekokemus. Yksinkertaistettuna asiakaskokemuksen huipputason saavuttamisesta kertovat aina asiakkaan hymyilevät kasvot. Siinä on aidosti arvokas mittari. Ehkä kannattaisikin siis mitata myös jotakin, jolla on todellista arvoa asiakkaalle: heidän kasvoillaan olevia hymyjä hyvän palvelun ansiosta tai sellaisia tunnejälkiä, jotka saivat asiakkaan esittämään kiitoksen tai kehuaan positiivista kokemusta. Kovien tulosten taustalla ovat aina löydettävissä pehmeät arvot, kuten luottamus, välittäminen ja aito arvostus. (Ahvenainen ym. 2017, 32.)

Asiakasuskollisuus syntyy pikkuhiljaa saatujen ensisijaisesti positiivisten asiakaskokemusten perusteella. Asiakasuskollisuus takaa yritykselle jatkuvan asiakkuuden. Asiakasuskollisuuteen kuuluvat erityisesti kolme ulottuvuutta; tavaroiden/palvelun arvottaminen, asiakkuuden säilyttäminen ja suosittelu, jotka yhdessä tai erikseen takaavat hyvinä asiakaskokemuksina pitkän asiakasuskollisuuden. Ihmiset toimivat kuitenkin usein tunnepohjalta ja tärkeimpiä tunteita asiakaskokemus tilanteissa ovat asenne, tyytyväisyys, sitoutuneisuus ja luottamus. (East ym. 2016, 27–45.)

### **3.3 Asiakkuusjohtaminen**

Varhaiskasvatuksen asiakkuuden määrittely on muuttunut paljon tultaessa 1970-luvulta tähän päivään. Jotta varhaiskasvatuksen asiakkuuden määrittelyä voi tehdä, edellyttää se varhaiskasvatuksen tehtävien kehittämistä tarpeita vastaaviksi. Näin ollen asiakkuuden muutosten kautta myös varhaiskasvatuksen tehtävät muuttuvat. Mietittävänä onkin, pyritäänkö asiakkuuksia ohjaamaan vai

muokataanko tehtäviä asiakkuuden muutosten mukaan. Ammatillisen osaamisen rinnalla yhä enemmän korostuu asiakkaiden asiantuntemus toivomiensa varhaiskasvatuspalveluiden laadun suhteen. Asiakaslähtöisyyttä ja osallisuutta pidetään palvelujen laadun kriteereinä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 34.)

Puhuttaessa varhaiskasvatuksen laadusta, nousee tärkeäksi kysymykseksi asiakkuuden johtaminen. Pysyvät asiakassuhteet auttavat rakentamaan laadukasta varhaiskasvatusta. Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavat yhtenä olennaisimmista asioista se, kuinka innovatiivinen organisaatio tuotteineen, palveluineen ja toimintatapoineen on. Organisaatiot, jotka pystyvät uudistumaan asiakkaiden toiveiden ja odotusten mukaisesti selviävät muita paremmin kilpailussa. (Juuti 2015, 64.)

Asiakkuusjohtamisessa on pääpaino juuri sanalla asiakas, ”kun työtä tehdään asiakasta varten, on helpompi havaita ne kohdat joissa palvelua voi parantaa” toteavat Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2016, 38). Kun asiakkaan tyytyväisyys nostetaan keskiöön, on helpompi uudistaa toimintaa, irtautua rutiineista ja ottaa epäkohdat käsittelyyn. Kaikki organisaatiot hyötyvät asiakkaiden kokemusten analysoimisesta. Asiakaskeskeisyys ja asiakkailta saatu palaute tulisi olla toiminnan kehittämisen lähtökohtana. (Juuti 2015, 42; Järvinen ym. 2016, 38.)

Organisaation tulee kannustaa työntekijöitään olemaan persoonallisia ja keksimään uusia innovatiivisia ja hauskoja tapoja hoitaa asiakkuuksia. Uusien mahdollisuuksien tarjoaminen asiakkaalle on kilpailukyvyyn, asiakkuuden lujuuden ja menestymisen kannalta todella tärkeää. (Storbacka & Lehtinen 1998, 145.) Opinnäytetyössämme tuomme esiin tapoja mitata asiakastyytyväisyyttä, joita ei varhaiskasvatuksessa vielä juurikaan ole käytetty. Otamme huomioon päiväkodin johtajien ja asiakkaiden toiveet mittaamiselle, jonka uskomme innostavan asiakkaita vastaamaan ja olemaan halukas kehittämään laadukasta varhaiskasvatusta henkilöstön kanssa.

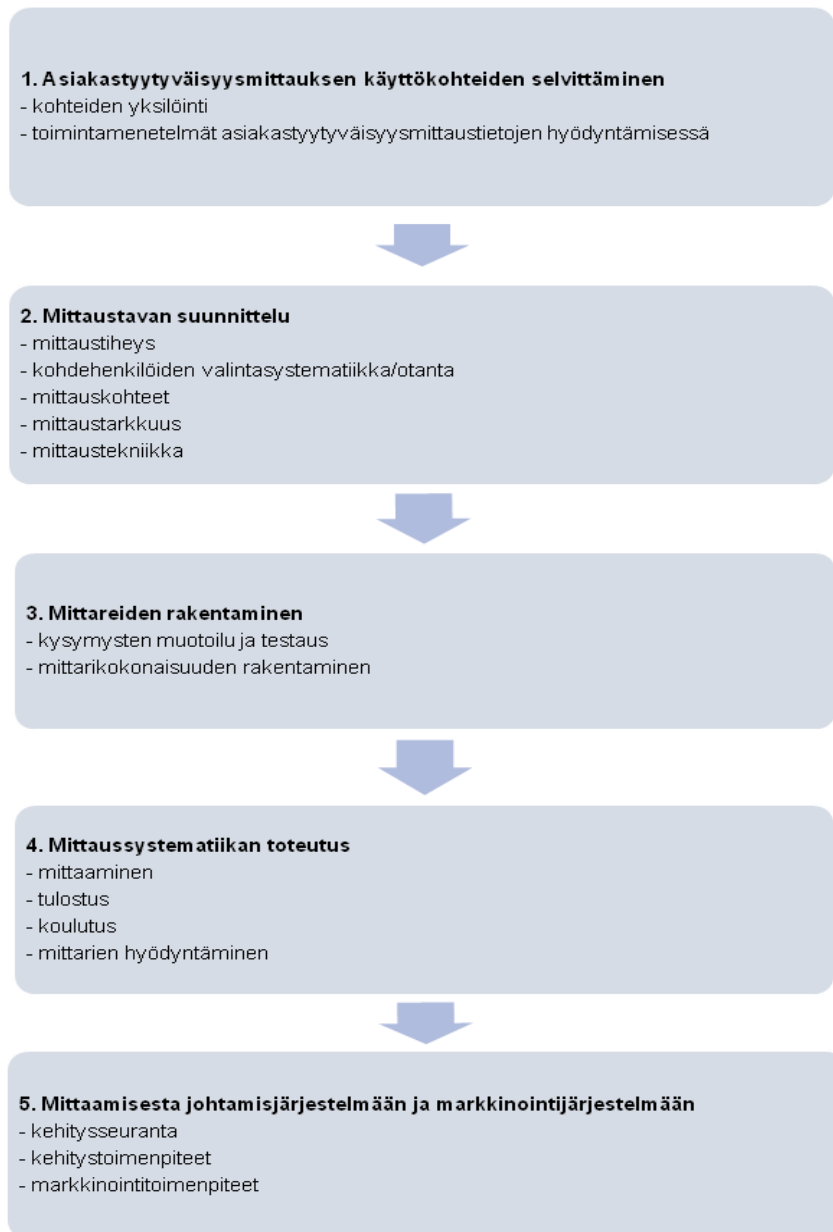
## **4 Asiakastyytyväisyyden mittaamisen menetelmiä**

### **4.1 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen**

Ensimmäisiä asiakastyytyväisyysmittauksia alettiin tehdä 1970-luvulla. Sitä jatkettiin aina 1980-luvulle asti, jonka jälkeen alettiin enemmän kiinnostua asiakkaiden laadun kokemuksista. 1990-luvulta alkaen on mitattu asiakkuuden arvoa ja uskollisuutta. Asiakkuuden laadun mittaamisen etuna on asiakkuuden pysyvyys. Kun laatua mitataan säännöllisesti, parannetaan asiakkuususkollisuutta ja asiakkuus sidoksia, jopa sukupolvien yli. (Lehtinen 2004, 22–23.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen tulisi olla säännöllistä ja sitä tulisi tehdä useissa kohtauspisteissä. Jos mittauksia on käytössä useita erilaisia, tulisi niiden täydentää toisiaan. Kun mittaaminen on säännöllistä, muutokset havaitaan nopeasti ja niihin pystytään reagoimaan. Spontaani palaute on arvokasta ja siihen tulisi asiakasta kannustaakin. Toiminnan ja palvelun kehittämisen kannalta on tärkeää, että spontaanista palautteesta osataan ja halutaan poimia oleelliset asiat ja signaalit. Asiakasta kannattaa aktivoida antamaan palautetta tietyistä toiminnoista ja kohtauspisteistä. Näitä varten olisi myös hyvä olla mittari, jonka avulla suhteuttaa mahdollista muutosta asiakkaan tyytyväisyydessä. (Lecklin 2006, 112; Löytänä & Korteso 2011, 189.)

Bergströmin ja Leppäsen (2015, 443) mukaan asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata kolmella tavalla: spontaanin palautteen avulla, tyytyväisyystutkimuksen avulla tai suosittelumäärien avulla. Hyvä asiakastyytyväisyysmittauksen suunnittelu ja suorittaminen muodostavat tärkeän prosessin ja ne oikein tehtyinä saadaan arvokkaita vastauksia, joilla kehittää toimintaa. Kuviossa 3. on näkyvissä asiat, jotka tulisi ottaa huomioon asiakastyytyväisyysmittausprosessissa.



Kuvio 3. Asiakastyytyväisyysmittausprosessi (Lecklin 2006, 108.)

Mittausprosessia tulisi kehittää jatkuvasti ja se tulisi kytkeä kiinteästi johtamisjärjestelmään. Laadunkehittämisen kannalta prosessin vaihe 5 (Kuvio 3) on erityisen merkittävä. (Lecklin 2006, 107–108.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014) toteavat artikkelissaan, että suoranainen asiakastyytyväisyyden mittaaminen alkaa olla historiaa. Asiakastyytyväisyys muodostuukin enemmän suorista kohtaamisista, jolloin mittaamista olisi syytä kohdistaa suoraan niihin tilanteisiin. Lisäksi yhtenä asiakastyytyväisyystutkimusten haasteena on pidetty niiden lojaliteettia. Tyytyväisyyttä mittaava mittari ei ole riittävä

säilyttämään asiakassuhdetta organisaatioon. Kohtaamista mitattaessa kyselyn sisältö on tärkein. Löytänä ja Korkiakoski mainitsevat myös, että usein keskitytään miettimään työkaluja ja tapoja mitata asiakastyytyväisyyttä, kun tärkeämpää olisi miettiä mitä asiakkaiden antamalla tiedolla tehdään. Näin mittaustulos itsessään hyödyttää enemmän asiakasta. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.)

Asiakastyytyväisyysmittaukset perinteisesti perustuvat asiakkaiden odotusten ja kokemusten vertailuun, jossa tavoitteena on pyrkiä tasapainoon näiden kahden välillä. Jos asiakkaan odotukset ovat suuremmat kuin kokemukset, aiheuttaa se tyytymättömyyttä. Asiakkaiden tunteet vaikuttavat heidän kokemuksiinsa erilaisissa kohtaamisissa. Tästä johtuen asiakastyytyväisyysmittaukset aiheuttavat usein epäjohdonmukaisia mittaustuloksia. Näin ollen mittareita olisikin kehiteltävä mittaamaan niin sanotusti affektiivista asiakastyytyväisyyttä eli asiakkaiden tunteita. (Storbacka & Lehtinen 1998, 100–101.)

Seuraavassa esittelemme malleja, jotka mittaavat asiakkaan tyytyväisyyttä eri tilanteissa ja eri näkökulmista. Mallien hyödyntäminen sinällään tai muokattuina on varsin mahdollinen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen myös varhaiskasvatuksessa.

## 4.2 Kysely

Kyselyn voidaan nähdä kattavan monenlaista toimintaa aina yksinkertaisista mielipidetiedusteluista laajoihin kyselytutkimuksiin. Kyselylomakkeeseen voi nykyään törmätä niin töissä, kotona, kaupassa kuin verkossakin. Kyselyä pidetään hyvänä keinona kerätä ja tarkastella tietoa esimerkiksi ilmiöistä, mielipiteistä ja arvoista. Kyselyaineistot koostuvat yleensä mitatuista luvuista ja numeroista sekä sanallisesti annetuista täydentävistä tiedoista. Kyselylomake tulee suunnitella huolellisesti, koska selvitettävän asian onnistuminen riippuu suurimmissa määrin siitä. Hyvässä kyselylomakkeessa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. Tärkeää on osata kysyä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. (Vehkalahti 2014, 11–13, 20.)

Löytänä ja Kortesus (2011, 193–194) esittelevät asiakastyytyväisyyskyselyihin liittyviä haasteita. Näitä ovat liian pitkät kyselyt, joissa vastaajan mielenkiinto loppuu nopeasti ja näkökulma, josta kysymykset luodaan, kysymysten asettelu olevan monesti yrityksen näkökulmasta, ei asiakaskeskeisestä näkökulmasta. Edelleen, tulosten analysointi tapahtuu liian abstraktilla tasolla, jolloin julkaistut tulokset eivät välttämättä kerro yhtään mitään. Myös liian harvoin tehtävät tutkimukset eivät anna juuri sen hetkistä tietoa.

Kyselylomakkeessa osio tarkoittaa yksittäistä kysymystä tai väitettä, joka on avoin tai suljettu ja mittari on osioista muodostuva kokonaisuus. Jotta kyselystä tulee hyvä, on osioiden oltava selkeitä, ytimekkäitä ja ymmärrettäviä. Ne eivät saa sisältää monimutkaisia sanamuotoja ja käsitteitä ja myös mahdollista monikäsitteisyyttä tulee välttää, joita voi tapahtua sanoja ja, sekä, tai, eli käyttämällä. Hyviä piirteitä kysymyksissä ovat esimerkiksi yhden asian kysyminen kerralla, ei johdatteleva kysymys sekä kysymysten tarpeellisuus ja hyödyntäminen. Kyselyyn vastataan tyypillisesti valitsemalla asteikolta 1-5 tai täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä väittämien väliltä itselle parhaiten sopiva vaihtoehto. Aineiston voi kerätä esimerkiksi kirjekyselynä tai verkkolomakkeella. (Heikkilä 2008, 57; Vehkalahti 2014, 23–25, 35–42.)

Kyselylomaketta on käytetty Kuopion varhaiskasvatuksessa jo pitkän aikaa niin kirje- kuin verkkomuodossakin. Menetelmänä kysely on hyvä mutta sen laatimiseen tulee käyttää aikaa, jotta siitä saadaan irti toivottuja asioita ja hyödyt ovat nähtävissä niin organisaatiolle kuin asiakkaillekin.

### **4.3 Servqual -menetelmä**

Servqual-menetelmä on kehitetty palvelun laadun arvioimiseen. Se on yksi ensimmäisistä varsinaisesti palvelun laadun mittaamiseen kehitetyistä menetelmistä. Alun perin menetelmä sisälsi 10 palvelun laadun osatekijää mutta nykyään ne on tiivistetty viiteen osa-alueeseen:

1. Konkreettinen ympäristö (toimitilat, laitteet, palveluhenkilökunnan ulkoinen olemus.)

2. Luotettavuus (täsmällisyys, virheettömyys tiedon antamisessa)
3. Reagointialttius (halukkuus palvella viipymättä)
4. Vakuuttavuus (työntekijöiden kohteliaisuus ja ammattitaito)
5. Empatia (kyky ymmärtää asiakkaan ongelma ja toimia asiakkaan etujen mukaisesti, yksilöllinen palvelu) (East ym. 2016, 188–190; Grönroos 2009, 116.)

Menetelmä on niin sanotusti attribuuttipohjainen eli siinä on määritelty palvelun laatua kuvaavia attribuutteja. Edellä mainitut viisi osa-aluetta jaetaan yleensä 22 attribuuttiin, jotka vastaaja pisteyttää valitulla asteikolla. Servqual -menetelmä ja sen kysymykset kartoittavat miten asiakkaiden kokemukset vastaavat heidän odotuksiaan. Kokonaislaatua kuvaava tulos saadaan laskemalla attribuutteja koskevien odotusten kokemusten välinen poikkeama. Mitä heikompi kokemus on odotuksiin nähden, sitä heikompi asiakkaan kokema laatu on. Ensimmäiseen osaan asiakkaat vastaavat ennen palvelun käyttämistä, joka kertoo palvelun odotetun laadun. Palvelun käyttämisen jälkeen asiakkaat vastaavat toiseen osaan, joka kertoo palvelun koetun laadun. (East ym. 2016, 188–190; Grönroos 2009, 114–118.)

Menetelmää pidetään hyvänä, koska osa-alueita ja attribuutteja voi muokata eli poistaa, lisätä tai vaihtaa tapaus- ja tilannekohtaisesti. Varhaiskasvatuksessa asiakastytytyväisyyden mittaamiseen voidaan tällä menetelmällä luoda kaksi eri pohjaa; toinen ensi kertaa päivähoidon aloittaville ja toinen jo päivähoidossa olleille, jolloin attribuutit ovat toisistaan hieman poikkeavat. Tällöin saadaan tärkeää tietoa niin täysin uusilta asiakkailta kuin vanhoiltakin. Vertailevat tiedot saadaan vuosittain esimerkiksi toteutettaessa menetelmää heti syyskauden alkaessa ja uudelleen kevätkauden päätteeksi.

#### **4.4 NPS -menetelmä**

NPS eli Net Promoter Score on menetelmä, joka on kehitelty mittaamaan kohtaamisten onnistumista. NPS:n idea on kysyä asiakkaalta hänen halukkuuttaan suositella yritystä tai tuotetta tietyllä asteikolla. NPS on suojattu tuotemerkki,

jonka on kehittänyt Fred Reichheld. Menetelmällä seurataan asiakasuskollisuutta ja uskollisuuden vaikutusta liiketoiminnan tulokseen. Tutkimus perustuu siis kysymykseen valmiudesta suositella tutkimuksen kohteena olevaa yritystä tai tuotetta. Sen tarkoituksena on kääntää asiakkaiden tahtotila parhaajista suosittelijoiksi. (Ahvenainen ym. 2017, 24; Löytänä & Korkiakoski 2014, 57.)

NPS perustuu yhteen kysymykseen: millä todennäköisyydellä olisit valmis suosittelemaan yritystä, tuotetta tai palvelua ystävällesi tai kollegallesi, kun käytetään asteikkoa 0–10? NPS eli nettosuosittelemaindeksi on siis yksi luku, joka lasketaan suosittelijoiden (antaneet arvion 9 tai 10) ja ei-suosittelemaindeksi eli arvostelijoiden (arvion 0–6) prosentuaalisten osuuksien erotuksena. Arvon 7 tai 8 antaneiden neutraalien vastaukset eivät vaikuta tulokseen. Suosittelevat ovat lojaaleja, jotka ostavat palveluja ja suosittelevat yritystä lähipiirille. Neutraalit ovat tyytyväisiä mutta eivät sitoutuneita asiakkaita, jotka voivat helposti vaihtaa palveluntarjoajaa, mikäli vastaan tulee kiinnostavampi tarjous tai toimija. Arvostelijat ovat tyytymättömiä asiakkaita, jotka voivat vahingoittaa yritystä kertomalla epämiellyttävistä kokemuksistaan eteenpäin. Samalla kuitenkin tätä ryhmää voidaan pitää suurimpana oppimisen lähteenä yritykselle. (Löytänä & Korteso 2011, 203; Löytänä & Korkiakoski 2014, 141.)

NPS kyselyiden tulokset vaihtelevat suuresti riippuen maasta, toimialasta ja yrityksestä. Mittaristosta on myös esitetty kritiikkiä etenkin sellaisten toimijoiden osalta joiden toimintaan vaikuttavat hallitsemattomat ulkopuoliset tekijät kuten säätila tai tekniset viat. Arvostelijoiden mukaan NPS perustuu vahvasti asiakkaiden mielipiteisiin eikä tekemiseen, myös sen siirtäminen käytäntöön on koettu haasteelliseksi. (Nironen 2015, 31–34.)

Varhaiskasvatuksessa NPS -menetelmää voidaan käyttää kausiluonteisesti muutaman vuoden välein, kun halutaan nopeasti saada selville asiakkaiden suosittelemaindeksi kunkin päiväkodin palvelun kohdalla. Tämä voidaan siis suoraan kohdistaa palvelun laatuun tai yksikkökohtaisesti kuhunkin päiväkotiin. Samalla kuitenkin kannattaa kysyä minkä tietyn asian vastaaja haluaisi muuttaa, jotta hänen arvionsa olisi parempi.



## 5 Laatujohtaminen

Johtamisen näkökulmasta puhuttaessa tarkastellaan usein tiettyä johtamisen aluetta, esimerkiksi strategiaa, osaamista tai muutosta. Ne rakentuvat eri tieteenalojen teorian tiedon pohjalta. Erilaisia johtamisen malleja ja näkökulmia on runsaasti ja monesti niistä puhutaan päällekkäin ja limittäin. (Rissanen & Hujala 2015, 87–88.) Tässä työssä seuraavaksi esittelemme laatujohtamisen näkökulman, joka tiiviisti liittyy opinnäytetyömme aiheeseen.

Laatujohtamistyön juuret on löydetty 1900-luvulta. Kuitenkin varsinainen keskittyminen kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen ja laatusertifikaatteihin tapahtui vasta 1990-luvulla. (Grönroos 2015, 100.) Olavi Toivala (2010, 266–267) kirjoittaa laatujohtamisen määritelmäksi sen, että kaikessa korostetaan kokonaislaatua. Olennaisiksi piirteiksi hän listaa esimerkiksi asiakaskeskeisyyden, asiakaspalvelun, toimintaprosessien korkean laadun ja kokonaisuuden huomioiden. Hänen mukaansa laatu näkökohdat visiossa, arvoissa ja tavoitteissa korostuvat laatujohtajalla.

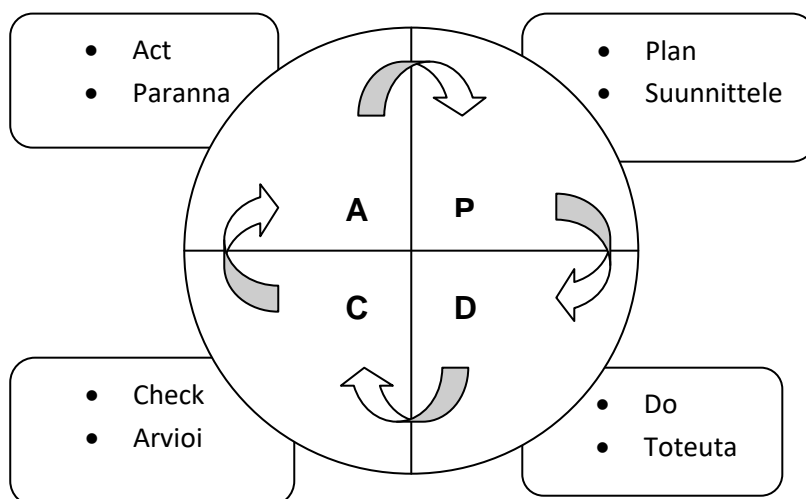
Laatujohtamisen suunnannäyttäjinä pidetään Crosbya, Demingiä, Feigenbaumia ja Juranin, joiden tulkinnat laatujohtamisen näkökulmista poikkeavat hieman toisistaan. Kaikille yhteistä on kuitenkin se, että he korostavat asiakaslähtöisyyttä kaikissa toiminnoissa ja, että toiminnan laatuun ei ole oikotietä. Heidän mielestä toiminnan laadun merkitys tulee tiedostaa, laatuun keskittyä ja arvostaa sitä. (Silén 2006, 64–66.)

Kun asiakas- ja laatu keskeinen ajattelu- ja toimintatapa on juurrutettu organisaation eri tasoille, voidaan puhua toimivasta laatu kulttuurista. Arvojen, normien ja perusolettamuksien tulee tukea laadun tekemistä ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Toimintaa ohjaavina keskeisinä arvoina pidetään tällöin laatua ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Toimivan laatu kulttuurin saavuttamiseksi on johtajalla olennainen osa rakentamistyössä. Onnistuminen riippuu johtajan kautta määri-

tellyistä toimintaa ohjaavista merkityksistä ja arvoista. Hyvällä johtajuudella saadaan mukaan jokainen työntekijä ja laadusta tulee arkipäivää. (Silén 2006, 77–84.)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen kuuluu laatujohtamisen piiriin. Mittaamisen avulla opitaan ymmärtämään, mitä asiakkaat haluavat, mitkä asiat vaativat korjausta ja osoittaa, mistä tekijöistä menestyksellinen yhteistyö tämän kanssa riippuu. Timo Silén (2006, 40–41) kirjoittaa laadun käsitteen olevan yrityksen ja sen tuotteiden, palvelujen kykyä täyttää asiakkaan tarpeet. Laatu on yrityksen laaja-alaista kehittämistä ja johtamista, jonka yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys.

Edwards Deming on luonut yleisesti hyväksytyn johtamismallin (Kuvio 4), joka tunnetaan myös nimellä laatuympyrä eli PDCA. Alun perin menetelmää käytettiin prosessien analysoimiseen ja kehittämiseen, mutta nytemmin se on sovellettavissa monille muillekin alueille. Mallia pidetään yleispätevänä, kaikkeen johtamistoimintaan soveltuvana peruskonseptina. Sen soveltamiseen pohjautuu muun muassa ISO 9000-laadunhallintajärjestelmän jatkuvan parantamisen malli. Johtamisympyrän mallia käytetään monissa organisaatioissa laadun kehittämisen apuvälineenä. (Lecklin & Laine 2009, 32–33.)



Kuvio 4. Edwards Demingin johtamismalli (Lecklin & Laine 2009, 33.)

Mallissa lähdetään suunnitteluvaiheesta (Plan) ja sen jälkeen siirrytään toteuttamiseen (Do). Kolmantena vaiheena on tulosten arviointi (Check) ja viimeisenä arvioinnin perusteella tapahtuva parantaminen (Act). Ympyrä sulkeutuu ja suunnitteluvaiheella aloitetaan uusi kierros. *Suunnittele* -kohdassa asetetaan muutokselle tavoite, joka on toteutettava, ja sille määritellään myös toteutusmenetelmä. Seuraavaksi *toteutetaan* edellisen vaiheen muutokset. Tällöin mitataan tuloksia ja järjestetään koulutusta, jos se on tarpeen. *Arviointi* -osuudessa arvioidaan edellisiä mittaustuloksia ja toteutustyötä, sekä analysoidaan tulosta. Mikäli on tarpeen, raportoidaan tuloksista päätöksen tekijälle. *Paranna* -vaiheessa päätetään uusista muutoksista, jotka siirtyvät jälleen suunnitteluvaiheeseen. (Karlöf & Lövingsson 2009, 183–184.) Laatuympyrän vaiheet soveltuvat myös tämän opinnäytetyön etenemiseen ja erinomaisesti myös varhaiskasvatuksen toiminnan arvioimiseen.

Demingin mallia on hyödynnetty ISO 9000 -standardin kehittämisessä. Tällä standardilla tarkoitetaan organisaation tai yrityksen johtamisjärjestelmään kehitettyä järjestelmää, joka suunnataan organisaation laatua käsitteleviin teemoihin. (Lecklin 2006, 29.) ISO-standardeja kehitetään ja uudistetaan jatkuvasti, ISO 9000 ja ISO 9001 ovat viimeisimmät uudet versiot, jotka valmistuivat vuonna 2015. Laadunhallinnanjärjestelmän suunnittelu on aloitettava yrityksen todellisesta tarpeesta, eikä sen pidä keskittyä vain täyttämään minimivaatimuksia.

Järjestelmän tulee keskittyä niille alueille, jotka todellisuudessa kaipaavat lisää resursseja ja kehittämistä. Tavoitteissa tulee näkyä asiakkaiden odotukset. Laadunhallintajärjestelmää onkin käytettävä yrityksen toimintatapojen- ja kulttuurin kehittämiseen, joka pohjautuu hyvään johtamiseen. (Santala 2017, 16.)

## **6 Aiheesta tehty aikaisemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt**

Asiakastyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä asiakasuskollisuutta on käsitelty paljon aiemmissa opinnäytetöissä. Suuri osa niistä on tehty toimeksiantoina, ja niissä on laadittu kyselylomake asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi, jollaista yrityksessä ei aiemmin ole ollut. Tällaisia opinnäytetöitä ovat esimerkiksi Hämäläisen ja Mustapään (2015) Asiakastyytyväisyystutkimus, Etra Oy Kokkola sekä Nummelan ja Nykäsen (2016) opinnäytetyö Asiakastyytyväisyys mielenterveyspalveluiden avohoidon vastaanotoilla: asiakastyytyväisyyslomakkeen kehittäminen.

Varhaiskasvatuksen puolelle on asiakastyytyväisyydestä opinnäytetöitä tehty melko harvoin. Niissä on keskitytty tulkitsemaan saatuja tuloksia toteutetusta asiakastyytyväisyyskyselystä, esimerkiksi Virtasen (2015) opinnäytetyö Valkeakosken kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden asiakastyytyväisyys. Myös yksityisille päiväkodeille on tehty monesti toiminnan painopisteen asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi asiakastyytyväisyyskysely, esimerkiksi Aarikan (2012) opinnäytetyö Viliseekö vauhtivarpaat? Vanhempien tyytyväisyys päiväkotiviljelyn tarjoamaan kasvatuskumppanuuteen ja liikuntakasvatukseen.

Salon (2017) opinnäytetyö Using different methods in measuring customer satisfaction antaa mielenkiintoista tietoa siitä, miten suomalaiset yritykset mittaavat asiakastyytyväisyyttä ja pikemminkin asiakaskokemusta. Tuloksista käy ilmi, että kvantitatiivisia vastauksia on helpompi kerätä enemmän ja nopeammin kuin kvalitatiivisia, mutta lopulta kehitys tapahtuu nimenomaan kvalitatiivisen palautteen kautta, koska siitä selviävät pohjimmaiset syyt sille, miksi asiakas on anta-

nut kyseistä palautetta. Kvalitatiivisia mittareita käytetään asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen mittaamisessa kuitenkin hyvin vähän. Salon opinnäytetyön tulokset tukevat myös meidän tekemiämme havaintoja asiakastyytyväisyyden mittaamisesta.

Monet opinnäytetyöt keskittyvät luomaan mallin, mittariston ja pohjan asiakastyytyväisyyden mittaamiseen eivät niinkään parantamaan jo olemassa olevaa mittaustapaa, kuten meidän opinnäytetyössämme tehtiin. Pro gradu -tutkielmista kuitenkin löytyy esimerkiksi Kurosen (2012) Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja kehittäminen, jonka yhtenä päätavoitteena oli myös selvittää edellisinä vuosina käytössä olleen asiakastyytyväisyyskyselyn ja mittausmenetelmän mahdollista parantamista jatkoa ajatellen. Pro gradu -tutkielmia ei ole juurikaan tehty asiakastyytyväisyyden mittaamisen parantamisesta varhaiskasvatuksen kentällä. Aiheeseen liittyvät tutkielmat keskittyvät tarkastelemaan asiakastyytyväisyyskyselyn toteutusta ja saadun aineiston raportointia ja analysointia. Tästä esimerkkinä Pukkilan (2012) pro gradu-tutkielma Asiakastyytyväisyyskyselyn toteutus ja analysointi.

## **7 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet**

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli saada aikaisempaa suurempi määrä päivähoidon asiakkaista vastaamaan asiakastyytyväisyyskyselyihin. Tavoitteenamme on selvittää, millä toimenpiteillä ja menetelmillä asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata, jotta vanhemmat siihen osallistuisivat entistä paremmin. Tavoitteenamme oli osallistaa niin Kuopion kaupungin päiväkodin johtajia kuin päiväkotien asiakkaita, ja heidän näkemyksiään hyväksi käyttäen luoda uudenlainen malli tai ehdotus asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi.

Opinnäytetyömme oli luonteeltaan tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jossa roolimme opinnäytetyöntekijöinä oli selvittää päiväkotien johtajien ja päivähoi-

don vanhempien kanssa tapoja, joilla mitata asiakastyytyväisyyttä osapuolia miellyttävällä tavalla. Työllemme määrittyi kolme tavoitetta:

1. millä menetelmillä asiakastyytyväisyyttä pitäisi mitata, jotta vanhemmat siihen osallistuisivat nykyistä paremmin
2. päivähoiton vanhempien ja johtajien osallistaminen uusien käytäntöjen selvittämisessä asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi
3. mallin luominen asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi osallistujien toiveiden pohjalta.

Opinnäytetyössämme osallistettiin päivähoiton johtajia kahdella tapaamiskerralla, joissa selvitettiin heidän ajatuksiaan asiakastyytyväisyyden mittaamisesta eri menetelmien avulla, sekä päivähoiton vanhempia selvittämällä heidän toiveitaan asiakastyytyväisyyden mittaamisen parantamiseksi.

## **8 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat**

### **8.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta**

Opinnäytetyömme on luonteeltaan tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Toikko ja Rantanen (2009) esittelee kehittämistoiminnan viisi tehtävää, joiden mukaisesti kehittämisprosessi etenee. Prosessi alkaa perusteluilla, jolloin mietitään mitä ja miksi kehitetään. Toinen tehtävä on keskittyä toiminnan organisointiin, jolloin mietitään, kuka tekee mitäkin ja millä resursseilla. Kolmas tehtävä on varsinainen kehitettävä toiminta eli toteutus, tarkoituksena vastata kysymykseen miten asetettu tavoite voidaan saavuttaa. Neljäntenä paneudutaan toiminnan arviointiin – missä onnistuttiin ja missä ei. Viides tehtävä on tulosten levittäminen. Jotta kehittämistoiminnan organisointi, toteutus ja arviointi onnistuvat, täytyy toiminnan lähtökohdat olla tarkkaan mietittynä; miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt? Tämä perustelu monesti nojaa ongelmaan ja visioon. (Toikko & Rantanen 2009, 56–63.)

Koko kehittämistoiminnan edellytys on perustelut, joista kehittämisprosessi lähtee liikkeelle. Perusteluissa otetaan kantaa, miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt. Lähtökohtana voidaan pitää joko nykytilanteen ongelmaa tai tulevaisuuden ihannekuvaa eli visiota. Opinnäytetyömme tarttui näihin mainittuihin tiloihin; nykytilanteessa havaittuun ongelmaan – asiakastytyväisyyskyselyyn vastaajia on vähän ja toisaalta myös tulevaisuuden ihannetilaan – vastaajia asiakastytyväisyyttä mitattaessa olisi runsaasti. Tavoitteen tulisi olla hyvin konkreettinen ja kehittämisen rajaaminen vain muutama tavoitteeseen on suositeltavaa. Tärkeää prosessia aloittaessa on myös pohtia, miksi juuri tämä tavoite on ajankohtainen ja tärkeä. (Toikko & Rantanen 2009, 57.) Aiheemme ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä olivat yhtä mieltä meidän lisäksi myös yhteistyökumppanimme.

Prosessin toinen tehtävä keskittyy toiminnan organisointiin, jossa otetaan kantaa siihen, kuka tekee mitään ja mitkä ovat resurssit. Se on ennen kaikkea käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua, jossa kehittämistoiminnan tavoite luo pohjan organisoinnin lähtökohdalle. Toimijoiden määrittely on tärkeä osa organisointia ja lähtökohtaisesti toimintaan osallistuvat kaikki ne, joita kehittäminen koskettaa. Heistä voidaan kuitenkin erottaa keskeiset toimijat, jotka muodostavat työryhmän tai projektiryhmän. Tämä ryhmä vastaa käytännön kehittämistoiminnasta. (Toikko & Rantanen 2009, 58–59.) Työssämme pohdimme tarkkaan minkä kokoisen määrän päivähoiton johtajista kutsumme mukaan kehittämistoimintaan. Tiesimme heillä ajan löytämisen prosessia varten olevan haasteellista mutta toivoimme 5-10 johtajan löytävän aikaa osallistua tapaamisiin ja näin onneksi kävikin.

Toteutusvaiheessa kysymys on siitä, miten asetettu tavoite voidaan saavuttaa. Se muodostuu ideoinnista, priorisoinnista, kokeilusta ja mallintamisesta. Toteutusvaiheessa kehittämistoiminta on konkreettista tekemistä, jossa korostuu aidoissa ympäristöissä tapahtuva kehittäminen. Toteutukseen liittyy myös pohtiva ja analysoiva taso, sillä kehittämistä on vaikea todentaa vain tekemisen kautta ja tämä taas edellyttää konkreettisten tekemisten tarkkaa seuranta. (Toikko & Rantanen 2009, 59–60.) Työssämme keskityimme päivähoiton johtajien tapaamisiin, käytyihin keskusteluihin, työskentelyihin ja ideointiin sekä vanhempi-

en mielipiteiden kartoittamiseen useammanlaisessa tilanteessa kuten vanhempainillassa ja hakukahveilla.

Arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämistoimintaa on helppo ohjata. Arvioimalla puntaroidaan kehittämisen perustelua, organisointia sekä sen toteutusta. Arviointi tuo myös näkyväksi prosessin eri taitekohtia, onnistumisia ja epäonnistumisia, erilaisia oppimisprosesseja sekä eri näkökulmia. Arvioinnin pitäisi tuoda tietoa kehitettävästä asiasta jolloin samalla voidaan arvioida, onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa vai ei. (Toikko & Rantanen 2009, 61.) Tässä työssä prosessin ja tuloksien arvioimisessa käytettiin päivähoidon johtajien suullisesti, että kirjallisesti antamia palautteita, työntekijöiden itsearviointia sekä loppuarviointia.

Prosessin viimeinen tehtävä on tulosten levittäminen, jonka kohdalla voidaan puhua myös juurruttamisesta, jota voidaan edistää tuotteistamisen avulla. Tuotteistaminen voi olla esimerkiksi kehitettävän työmenetelmän tai -prosessin mallintamista. Levittämistoiminta edellyttää tuotteen käyttäjiltä sitoutumista pidempiin sosiaalisiin prosesseihin. (Toikko & Rantanen 2009, 62–63.) Tämän työn malli toivottavasti leviää koko Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden käyttöön.

## **8.2 Learning café -menetelmä**

Opinnäytetyömme aineistoa hankittiin learning café -menetelmällä, jota käytettiin päiväkotien johtajien ensimmäisessä tapaamisessa. Tavoitteena oli pienryhmissä saada aikaan avointa keskustelua aiheista ja jokaisen mielipide ja ajatukset kuuluville ja näkyville. Menetelmässä tilaisuuden vetäjän eli meidän, tulee olla kannustaja ja kuuntelija, saada jokaiselle osallistujalle mahdollisuus liittyä keskusteluun. Menetelmä sopii mielestämme mainiosti tutkimukselliseen kehittämistoimintaan.



Aktiivinen vuorovaikutus ja osallistuminen ovat edellytys kehittämiselle, joka on sosiaalista toimintaa. Kehittämistoiminnassa korostuu osallisuus ja osallistaminen. Työntekijöiden osallistaminen on yksi keino saada parempia tuloksia, mutta toisaalta he, joita kehitettävä asia koskee, ovat myös oikeutettuja osallistumaan. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91.)

Learning café eli oppimiskahvila on tehokkaaksi todettu menetelmä, jolla pystytään virittämään keskustelua osallistujien kesken tiettyyn aiheeseen liittyen. Taivotteena on vapaa tunnelma, jossa osallistujien on mahdollista tuoda esille omia näkemyksiään (Sydänmaanlakka 2009, 206–207.) Menetelmä sopii monen kokoisille ryhmille, sillä osallistujat jaetaan pienryhmiin työskentelemään. Menetelmässä kantavana ideana on dialogisuus, erilaisten näkökulmien ja ideoiden esille saaminen. (Kupias 2007, 93.)

Menetelmässä osallistujat istuvat pöydissä, kuten kahvilassa, josta menetelmän nimikin tulee. Jokaiseen pöytään on valittu isäntä tai emäntä, joka huolehtii, että jokainen osallistuja saa sanottua mielipiteensä. Asiat kirjataan ylös ja tämän jälkeen vaihdetaan pöytää, mutta isäntä tai emäntä jää paikalleen. Lopuksi tilaisuuden vetäjä tekee yhteenvedon kaikista esille nousseista tärkeistä asioista. Näin on päästy yhteiseen näkemykseen, johon jokainen osanottaja on osaltaan vaikuttanut. (Sydänmaanlakka 2009, 206.)

Learning cafén tarkoitus on olla vuorovaikutuksessa hyvin luonnollisessa keskusteluympäristössä. Niin sanotusti epävirallisen tyyliässä tilanteessa luovuus useimmiten puhkeaa paremmin kukkaan. Menetelmä on helppo ja käytännönläheinen mutta kuitenkin luova tapa yhdessä ajattelemisen kehittämiseen. Sen nähdään edistävän tiedon jakamista ja avointa keskustelua myös sellaisten ihmisten välillä, jotka eivät ole aiemmin tavanneet. (Sydänmaanlakka 2009, 207.)

Learning cafén hyvänä puolena pidimme sitä, että kun asioista syntyy keskustelua, tulee useimmiten ilmi myös uusia ideoita ja ajatuksia muilta osallistujilta. Menetelmässä hyvää on myös loppukoonti ja yhteinen keskustelu esille nousseista asioista. Tiedonkeruumenetelmänä learning café on myös tehokas, sillä

jo pelkästään yhdellä kerralla saa paljon kirjoitettua aineistoa. Menetelmässä hyvää on myös sen muunneltavuus tilanteen mukaan.

### **8.3 Mind map -menetelmä**

Mind map eli miellekartta yhdistetään monesti myös käsitekarttaan. Molempien perusidea on sama, mutta ne poikkeavat jonkin verran toisistaan. Molemmat ovat graafisia esityksiä, joiden avulla jäsennetään tietyn aihe-alueen käsitteitä ja niiden keskinäisiä suhteita. Käsitekartassa havainnollistetaan tietyn aihe-alueen käsitteitä, niiden välisiä suhteita ja kokonaisuuksia, joista syntyy hierarkkinen rakenne. Miellekartta taas on vapaampi muotoisempi, eikä sen laatimiseen ole asetettu yhtä tiukkoja vaatimuksia. Miellekartan keskellä esitetään pääaihe tekstinä tai visuaalisena elementtinä, josta haarautuu erilaisia aiheeseen kuuluvia tai siitä mieleen tulevia osatekijöitä. (Kupias 2007, 61–63.)

Mind map sopii erinomaisesti muun muassa käsitysten jäsentelyn ja tehtävien suunnittelun lisäksi juuri ryhmien yhteisen jäsennyksen ja näkemyksen hahmotamiseen. (Kupias 2007, 63). Tätä menetelmää käytimme toisessa päiväkotien johtajien tapaamisessa, ajatuksena johtajien ajatusten yhteen kokoaminen aiheestamme. Syntyneistä miellekartoista löytyy kuva toteutus osiosta ja se kuvaa hyvin miellekartan rönsyilevää olemusta.

## **9 Toteutus**

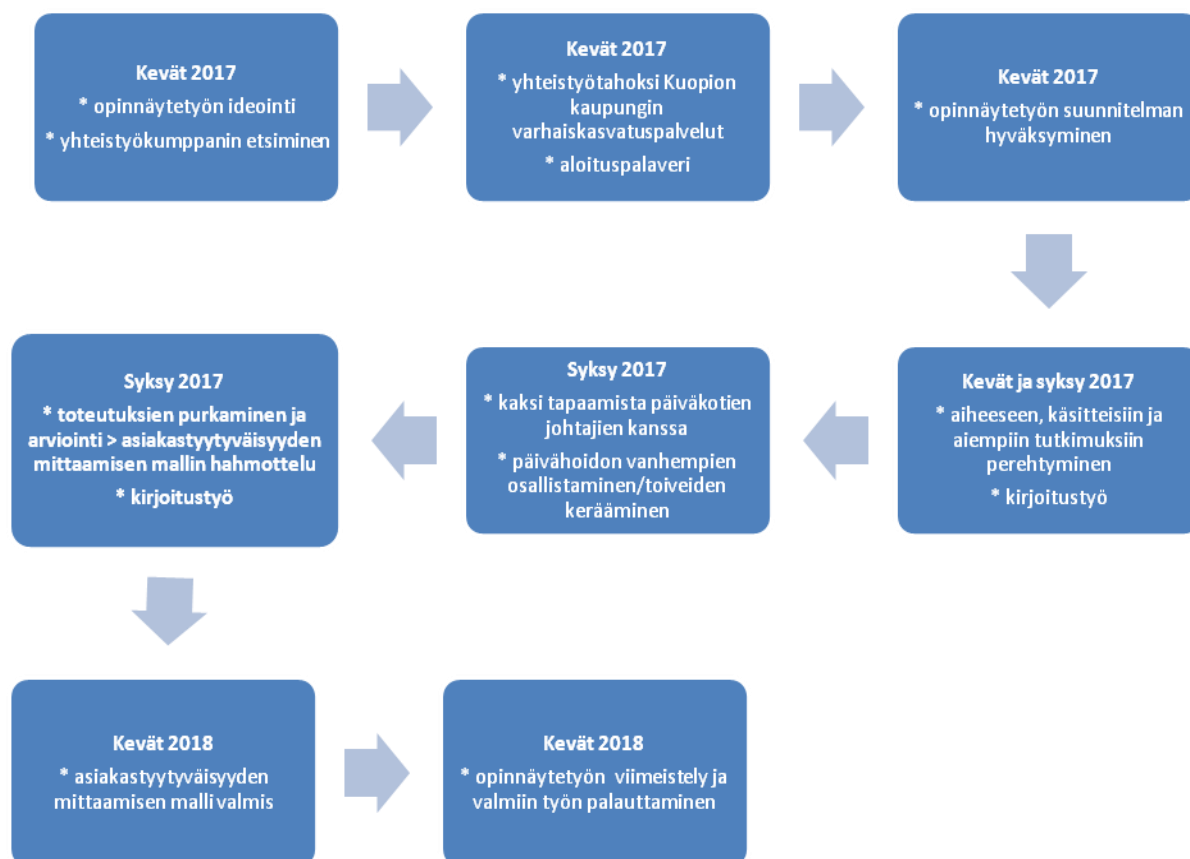
### **9.1 Suunnittelu**

Suomessa on toki tehty aiemminkin erilaisia malleja ja mittaristoja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, kuten jo aiemmin kerroimme mutta varhaiskasvatuksessa niiden monipuolinen käyttö on ollut vähäistä. Työtämme aloittaessa pohdimme, onko olennaisempaa kehittää työkalua, joka pystyy mittaamaan saavutetun asiakaskokemuksen ja suullisesti annetut palautteet kuin asiakastyytyväi-

syyden pilkkominen erilliseksi kyselyksi. Vai olisiko tärkeämpää hyödyntää annetut palautteet ja niiden kautta lähteä mittaamaan asiakastyytyväisyyttä. Suurina haasteina työmme toteutuksessa näimme päiväkotien johtajien ajankäytön halukkuuden sekä vanhempien kohtaamisen, koska emme halua kysyä kyselyllä miksi ette vastaa kyselyyn. Näillä mietteillä lähdimme toteuttamaan toiminnallisia osioita opinnäytetyössämme.

Toteutimme opinnäytetyömme yhteistyössä Kuopion kaupungin varhaiskasvatustaluiden kanssa. Kuopiossa päivähoitoa tarjotaan kunnallisissa ja yksityisissä päiväkotijä perhepäivähoitopaikoissa. Kuopion varhaiskasvatustalut tarjoaa yhdessä perheiden ja muiden toimijoiden kanssa lapselle turvallisen, kehitykselle, oppimiselle ja leikille suotuisan kasvuympäristön. Arvoina ovat palveluhenkisyys, luottamuksellisuus sekä lasten ja perheiden osallisuus. Kuopion päivähoito on jaettu kuuteen palvelualueeseen. Kunnallista päiväkotitoimintaa täydentävät perhepäivähoito ja yksityinen päivähoito. Tämä opinnäytetyö keskittyy Kuopion kaupungin kunnallisiin päiväkoteihin. (Kuopion kaupunki 2017.)

Kaaviossa 1 on kuvattu opinnäytetyömme aikataulu. Yhteistyö- ja aloituspalaveri pidettiin keväällä 2017, jossa paikalla oli varhaiskasvatustaluiden palvelupäällikkö sekä päivähoidon suunnittelija. Päivähoidon suunnittelija toimi työyhteisön yhteyshenkilönä opinnäytetyössämme. Kuopion päiväkodeissa oli vastikään keväällä 2017 toteutettu asiakastyytyväisyyskysely, jonka tulokset olivat juuri tulleet. Aloituspalaverissa keskustelimme kyselystä saadusta hyvästä palautteesta ja keskiarvoista sekä kehnosta vastausprosentista.



Kaavio 1. Opinnäytetyön aikataulu

Palaverin päätteeksi yhteistyökumppanimme ehdotuksesta aiheeksemme muodostui selvittää kuinka olisi mahdollista saada vanhemmat paremmin vastaamaan asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on Kuopion kaupunki varhaiskasvatuksessa käyttänyt jo vuosia kyselylomaketta, jonka pituutta on muuan muassa lyhennetty ja siirretty sähköiseen muotoon, paremman vastausmäärän saamiseksi. Koska käytetyt keinot eivät ole tuottaneet toivottua tulosta, on aiheellista selvittää millä tavalla asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata, jotta vanhemmat näkisivät aiheelliseksi käyttää siihen aikaansa ja mikä myös hyödyttäisi paremmin päiväkoteja.

Päädymme valitsemaan keväällä 2017 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten perusteella 15 kunnallista päiväkotia, joista kustakin  $\frac{1}{3}$  edusti vähiten, keskimäärin ja eniten vastauksia saaneita päiväkoteja. Näiden päiväkotien joh-

tajat kutsuimme sähköpostitse lähetetyllä kutsulla kahteen syksyllä 2017 järjestettyyn tapaamiseen, jossa päiväkotien johtajien ajatuksia asiakastyytyväisyyden mittaamisesta selvitettiin eri menetelmiä käyttäen. Tiesimme, että johtajien saaminen yhteen paikkaan olisi haasteellista, koska päiväkodit sijaitsevat laajalla alueella Kuopiossa. Mietimme myös, kuinka moni johtajista kokisi aiheen tärkeäksi, jotta järjestää tapaamisille aikaa.

## 9.2 Ensimmäinen päiväkodin johtajien tapaaminen

Ensimmäisen päiväkodin johtajille suunnatun tapaamisen tavoitteenamme oli selvittää, mitä ajatuksia asiakastyytyväisyyden mittaaminen herättää johtajissa. Tarkoituksenamme oli saada osallistujilta ajatuksia yleisesti asiakastyytyväisyydestä ja sen merkityksestä heille. Kutsut tapaamiseen lähetettiin sähköpostilla, ja kolme päivää ennen tapaamista laitoimme vielä muistutusviestin.

Tapaamisiin kutsutuista 15 päiväkodin johtajasta ensimmäiseen tapaamiseen saapui kuusi johtajaa, kolme ilmoitti olevansa estynyt paikalle ja lopuista kuudesta emme kuulleet mitään. Paikalle tulleista johtajista 2/6 edusti eniten, vähiten ja keskimäärin vastauksia edellisessä asiakastyytyväisyyden kyselyssä saaneista päiväkodeista. Tapaamisen aloitimme itsemme ja tehtävän työmme esittelyllä. Keräsimme osallistujilta luvat (liite 2) käyttää tuotettua materiaalia ja saatuja tietoja hyväksemme opinnäytetyössämme.

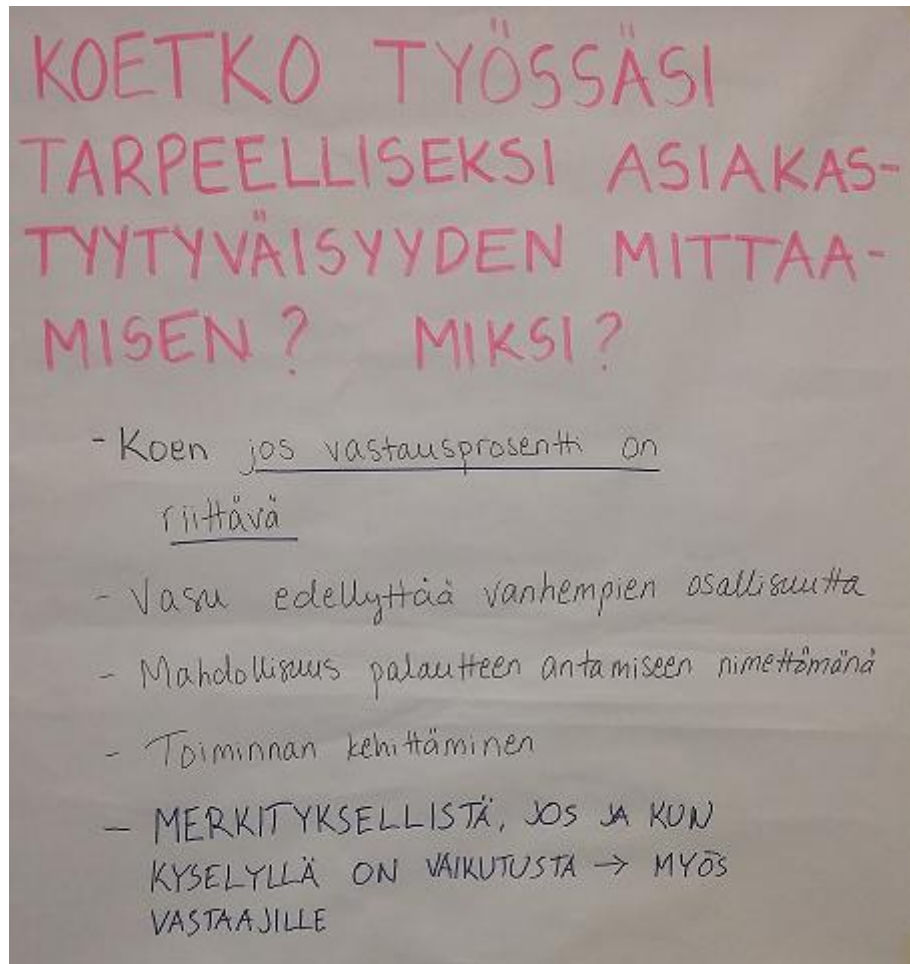
Halusimme johdattaa osallistujat aiheeseen ja sana-assosiaatio -menetelmällä selvitimme, mitä ajatuksia heille herää sanoista asiakastyytyväisyys, asiakastyytyväisyyskysely, vanhemmat ja asiakastyytyväisyys sekä asiakkaiden vastausten merkitys työlle. Osallistujat saivat kirjoittaa niin monta asiaa paperille kuin heti mieleen tuli, ja paperit palautettiin laatikkoon. Esimerkiksi neljä kuudesta osallistujasta mielsi sanaan asiakastyytyväisyys sanan *kysely*, kun taas asiakastyytyväisyyskysely herätti viidellä kuudesta mieleen sanoja *mielipide* ja *heikko vastausprosentti*. Vanhemmat ja asiakastyytyväisyys toi kahdelle mieleen *osallisuuden* ja neljälle mieleen *yleensä tyytyväisiä*. Asiakkaiden vastausten merkitys työlle miellettiin sanoihin *suuntaa antava kehittämiselle* ja *vähäinen*,

alhaisen vastausprosentin vuoksi. Osallistujien mielestä aloitustehtävä oli mukava aiheeseen virittäjä, ja se herätti jo laajempaa keskustelua muun muassa vastausprosentin vähyydestä.

Toisena menetelmänä tapaamisessa käytimme muunneltua learning café -menetelmää, koska ajattelimme sen herättävän parhaiten vapaata keskustelua kuin vaikkapa vapaiden puheenvuorojen käyttäminen. Olimme myös valinneet neljä kysymystä learning cafén pisteiksi, ja koska johtajia saapui tilaisuuteen kuusi, päädyimme hieman muokkaamaan menetelmää. Jaoimme osallistujat kahteen kolmen hengen ryhmään, joissa he saivat omaan tahtiin kiertää neljällä pisteellä. Pisteiden kysymykset olivat:

- Koetko työssäsi tarpeelliseksi asiakastyytyväisyyden mittaamisen? Miksi?
- Miksi vastausprosentissa arvelet olevan alueellisia eroja?
- Onko asiakastyytyväisyyden mittaamistavasta tullut palautetta? Millaista?
- Millaisia vaikutuksia asiakastyytyväisyydellä/-tyytymättömyydellä on päiväkodissasi?

Osallistujia puhututti useammassa pisteessä asiakastyytyväisyyden mittaamisen tai kyselyiden vastausten ja tulosten mahdolliset vaikutukset konkreettisesti työhön tai pikemminkin niiden puuttuminen. Heidän mielestä, myös vanhempien tulisi nähdä vastaustensa vaikuttavuus omassa päiväkodissaan, jotta vastaamisella todella olisi merkitystä (kuva 1). Pisteillä myös todettiin, ettei kyselyille voida paljonkaan antaa arvoa silloin, kun vastaajia on vain muutama, ja pohdittiin, kysytäänkö asioita vain kysymisen pakosta (viitaten varhaiskasvatuslakiin), jolloin kyselyt eivät aja asiakkaan eivätkä työntekijöiden etua. Osallistujat ajattelivat myös, että päiväkotitai aluekohtainen mittaaminen voisi saada asiakkaat vastaamaan paremmin, kun kysyttävät asiat kohdistuisivat suoraan oman alueen päiväkoteihin.



Kuva 1. Learning cafe piste 1.

Osallistujia mietitytti myös pisteillä, kuinka vanhemmat saataisiin vastaamaan tehokkaammin kyselyyn ja, että onko kysely paras mahdollinen tapa selvittää asiakastyytyväisyyttä. Tästä syntyi jo ehdotuksia erilaisiin tapoihin selvittää tyytyväisyyttä esimerkiksi kyselijä-Kertusta ja puhelimeen saatavasta sovelluksesta. Internet yhteyksien toimivuus ja sähköinen kyselylomake myös koettiin tiettyillä alueilla haastaviksi.

Osallistujien mielestä pisteiden kysymykset olivat hyviä ja ne herättivät heti keskustelua. Heidän mielestään oli hyvä jakaa ja vertailla ajatuksia toisten johtajien kanssa ja samalla huomata niin samanlaisia kuin eriäviä ajatuksia esimerkiksi siitä, miksi vanhemmat eivät ole halukkaita kyselyihin vastaamaan.

Halusimme päättää tapaamisen samalla tavalla kuin aloitimmekin ja lopuksi sana-assosiaatio sanana oli varhaiskasvatuksen laatu. Se herätti osallistujissa

seuraavia sanoja: *arvioitava, oltava yhteiset kriteerit, huippu, tasalaatuisuus? läsnäolo, korkea Kuopion kunnallisissa päiväkodeissa, hyvä mutta edelleen parannettavaa, ammattitaitoinen henkilöstö, perustehtävä tehdä joka tasolla työ lapsen parhaaksi*. Halusimme jo nostaa esiin laadun, koska seuraava tapaamisemme käsittelee muun muassa tätä aihetta.

Lopuksi ohjeistimme tapaamisten väliajalle olevan tehtävän, jonka toivoimme palautettavan seuraavalle kerralle. Tehtävän tarkoituksena oli jo suunnata osallistujien ajatuksia seuraavan tapaamisen aiheeseen. Väliajan tehtävänä pyysimme vastaamaan kysymykseen: *miten toivoisit asiakastyytyväisyyttä mitattavan omassa yksikössäsi? Väliajantehtävän, ensimmäisen tapaamisen annin sekä muistutuksen seuraavasta tapaamisesta laitoimme kaikille 15 johtajalle sähköpostitse ensimmäisen tapaamispäivän iltana. Samassa viestissä annoimme myös mahdollisuuden vastata sähköpostilla väliajan tehtävän kysymykseen, jollei pääse paikalle toiseen tapaamiseen.*

Ensimmäinen tapaaminen sujui mielestämme suunnitellulla tavalla. Olimme tyytyväisiä osallistujien lukumäärään, sillä tiesimme johtajien saamisen paikalle olevan haasteellista. Osallistujat lähtivät hyvin mukaan menetelmiin, ja learning cafessa saatiin aikaan todella hyvää keskustelua aiheesta, jota avasimme jo tässä luvussa aiemmin. Asettamamme tavoitteet tapaamiselle mielestämme täyttyivät ja saimme hyvin käsitystä johtajien ajatuksista aiheeseen, asiakastyytyväisyyden mittaamisen tarpeellisuuteen ja sen muotoon. Osallistujilta ei kerätty erillistä palautetta vaan koimme, että tapaamisen kuluessa kävi jo ilmi mitä he käytetyistä menetelmistä ja aiheesta kokonaisuudessaan ajattelivat, kuten aiemmin jo kirjoitimme. Päädyimme tekemään molempien tapaamisten jälkeen toteutettavan kokoavan arviointilomakkeen.

### 9.3 Toinen päiväkodin johtajien tapaaminen

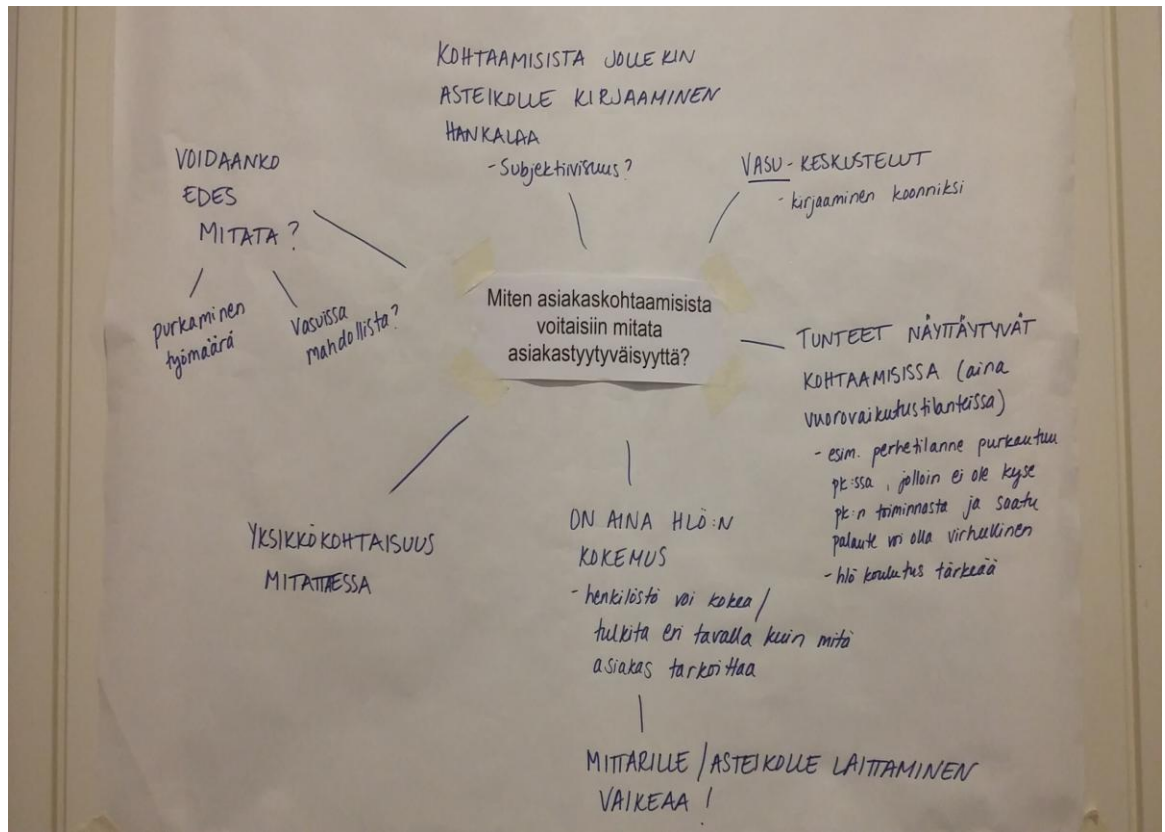
Toiseen tapaamiseen lähetimme kaikille 15 johtajalle muistutusviestin tapaamisesta neljä päivää ennen kyseistä ajankohtaa. Tapaamiseen saapui viisi johtajaa, kuusi ilmoitti olevansa estynyt paikalle tuloon ja neljä johtajaa ei ilmoittanut



mitään. Viidestä paikalla olleesta johtajasta neljä oli jo ensimmäisessä tapaamisessa. Kolme johtajaa, jotka ilmoittivat, etteivät pääse tapaamiseen perustelivat poisjääntään sillä, että heidän mielestään meillä oli jo määrällisesti hyvä otanta johtajia, jotka osallistuvat opinnäytetyöhömmme. Tämä hieman ihmetytti meitä, sillä ei kukaan voinut tietää miten suuri määrä lopulta osallistuu tapaamiseen.

Tapaamisen aluksi kerroimme mitä viime kerralla olimme tehneet ja mitkä olivat pääasiat, jotka nousivat yleiseen keskusteluun. Näitä olivat muun muassa asiakaskohtaamisten tärkeys palautteen saamisessa ja vastausten vaikuttavuuden näkyminen. Olimme suunnitelleet jakavamme osallistujat kahteen ryhmään, joissa työstettäisiin mindmap -menetelmällä kahta aihetta, mutta osallistujien toiveesta emme jakautuneet erillisiksi ryhmiksi, vaan heidän mielestä keskustelu olisi hedelmällisempää koko porukalla yhdessä. Niinpä yhdessä porukassa mindmap -menetelmällä käytiin läpi kaksi aihetta, joissa me opinnäytetyöntekijät toimimme aiheen eteenpäin viejinä ja kirjurina.

Mietittävinä ja keskusteltavina aiheina olivat: miten asiakaskohtaamisista voitaisiin mitata asiakastyytyväisyyttä ja millä tavalla vanhemmat saataisiin vastaamaan asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Ensimmäinen kysymys tuntui osallistujista alkuun hieman hankalalta ja he miettivätkin onko edes mahdollista asiakaskohtaamisista laittaa jonkinlaiselle mittarille saatua palautetta ja he totesivat, että kunnallisella tasolla näin ei varmastikaan ole mahdollista toimia mutta yksikkökohtaisesti se nähtiin jokseenkin mahdollisena. Heti perään kuitenkin tuli ajatus siitä, ettei kenenkään työaika riitä purkamaan kirjalliseen muotoon kaikkia asiakaskohtaamisia. Keskustelu avautui tästä eteenpäin hyvin ja kuvassa 2 on esitetty esiin nousseita asioita. Osallistujilta nousi ideaksi hyödyntää jo nykyisin varhaiskasvatuskeskusteluissa (vasu-keskustelut) esiin nousevat palautteet. Kenties vasu-keskusteluissa vanhemmilta voisi kysyä tietyillä kysymyksillä palautetta, jolloin palautteet saataisiin suoraan asiakaskohtaamisista ja ne olisi mahdollista koota niin yksikkö- kuin kuntakohtaisesti.



Kuva 2. Mindmap tehtävä 1.

Keskustelua herätti myös tunteiden näyttäytyminen ja ihmisten omakohtainen kokemus asiakaskohtaamisista. Henkilöstö voi kokea saadun palautteen eri tavalla kuin mitä antaja tarkoitti tai työntekijä voi olla ymmärtämättä koko saatua palautetta. Tunteet ja sen hetkinen elämäntilanne voivat sekoittaa palautteen antamista niin, että tunteet purkautuvat väärässä paikassa, jolloin keskustelu voidaan tulkita huonona palautteena väärin perustein.

Toinen kysymys palautti ajatukset koko opinnäytetyömme aiheen peruskysymykseen ja halusimme sillä koota tapaamisten ajatukset vielä kerran yhteen. Osallistujilta tuli hyvin selvät ja yhtenevät ajatukset tähän kysymykseen. Useaan kertaan keskustelussa palattiin siihen, että saaduilla tuloksilla täytyy olla merkittävyyttä – toimenpiteitä tai muutoksia toivottuihin asioihin ja, että vastauksiin täytyy jollakin tavalla palata, jotta vanhemmat näkevät palautteiden tulleen käsitellyiksi.

Osallistujien mielestä oli myös ensiarvoisen tärkeää mieltä mitä halutaan kysyä ja, että ei ole järkevää kysyä jotakin johon ei pystytä vaikuttamaan esimerkiksi henkilöstön määrään tai tiloihin. Kysymysten tulisi myös olla vastaajia lähellä olevia asioita tai heidän elinpiiriinsä liittyviä ja sellaisia, jotka vanhemmat pystyvät ymmärtämään. Vaikeaa ammattisanastoa toivottiin välttämään. Kohdenne-  
tut- ja yksikkökohtaiset kysymykset nousivat keskustelussa esiin useamman kerran.

Osallistujat haluaisivat nähdä asiakastyytyväisyyden mittaamisen tulokset lähinnä omana työkalunaan ja siksi pitivät myös tärkeänä yksikkökohtaiseen mittaamiseen keskittymisen koko kunnallisen mittaamisen sijaan. Heidän mielestä nykyisen asiakastyytyväisyyskyselyn ajatuksena on selvittää kehittämiskohteet yleisillä kysymyksillä mutta miksei kehittämiskohteita voisi selvittää vaikka aluekohtaisesti, jolloin kohteet olisivat tarkempia ja aluekoontien tekeminen ja kehittämiskohteiden selvittäminen olisivat mahdollista esimerkiksi jo aiemmin mainituissa vasu-keskusteluissa. Osallistujat näkivät myös, että vanhemmat olisivat todennäköisesti innokkaampia vastaamaan yksikkökohtaisiin kysymyksiin. Myös saatuun palautteeseen pystyttäisiin nopeammin reagoimaan ja vanhemmille tulisi tunne kuulluksi tulemisesta.

Osallistujilla heräsi myös ajatus heti päivähoidon aloituksen jälkeisestä asiakastyytyväisyyden mittaamisesta, jolloin varmastikin vanhemmat olisivat halukkaita vastaamaan ja siitä saataisiin ensiarvoisen tärkeää palautetta. Mittaamismalleja voisi täten olla useampi, jotta ne vastaisit paremmin asiakkuuksiin. Puheeksi tuli myös niin sanottu hymynaama-kysymys päiväkodin ovella, joka voisi vaihtua tilanteen mukaan ja olla esillä vaikka kerran kahdessa kuukaudessa. Kysymyksestä riippuen vastaukset laittaisivat pohtimaan toimintaa ja sen laatua. Tällaisen menetelmän jatkuvuus tulisi olla ehdotonta, jotta siihen vanhemmat tottuisivat. Tässä mallissa perustelut toki jäisivät vastauksiin saamatta mutta osallistujat näkivät siinä hyvän työkalun mahdollisuuden.

Tapaamisen päätteeksi pyysimme osallistujia täyttämään lyhyen palautelomakkeen (liite 3). Palaute oli kaikkien kysymysten osalta hyvää. Käytetyistä menetelmistä oli pidetty, erityisesti learning cafésta ja jokaisessa palautteessa todet-

tiin keskustelun ja ideoinnin olleen vilkasta ja antoisaa. Valmiista opinnäytetyöstä ja ehdotetusta asiakastyytyväisyyden mittaamisen mallista toivottiin saatavan apuja yksikkökohtaiseen työhön, keinoja selvittää oman päiväkodin asiakastyytyväisyyden tilanne ja yleisesti toimivia ideoita asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi ja toteuttamiseksi.

#### 9.4 Tapaamisten väliajan tehtävä

Päiväkodin johtajien tapaamisten väliajalle annoimme mietittäväksi kysymyksen: miten toivoisit asiakastyytyväisyyttä mitattavan omassa yksikössäsi? Vastauksia saimme kahdeksalta (8) johtajalta, joten kysymykseen vastasi useampi päiväkodin johtaja kuin mitä tapasimme kasvotusten.

Saaduista vastauksista kävi selvästi ilmi päiväkodin johtajien mielipiteiden eroavaisuus siitä pitäisikö asiaa kysyä sähköisesti vai paperilla. Neljä oli paperille täytettävän lomakkeen, kaksi sähköisen kannalla ja kaksi oli sitä mieltä, että kasvotusten saatu palaute riittää. Suurimmassa osassa vastauksista painotettiin kysyttävän asian kohdistumista juuri omaan yksikköön. Toivottiin myös, että kysyttäisiin sellaisia asioita, joihin todella on vaikuttamisen mahdollisuus, jolloin todennäköisesti myös vanhemmat pitäisivät vastaamista tärkeänä. ”Kysymysten tulee vanhemmista tuntua siltä, että he voivat arvioida ihan oikeasti ja nähdä myös vaikuttavuuden kyselyn ja siitä seuraavien toimenpiteiden välillä; Kaikkein oleellisimpana asiana asiakastyytyväisyyskyselyjen osalta pidän sitä, että kysytään niitä asioita, joihin on todellisuudessa mahdollisuus vaikuttaa.”

Yhtä mieltä vastaajat olivat siitä, että kysymyksiä ei pidä olla montaa, jottei vastaaminen vie liikaa aikaa: ”Kyselyn tulee olla lyhyt; kohtalaisen lyhyt ja napakka”. Vastauksissa mainittiin nopean palautteen antamisen mahdollisuutta esimerkiksi eteistapaamisissa tai sähköisellä sovelluksella, jossa voi kysymykseen vastata hymy- ja surunaamoilla. Kaksi johtajaa myös mainitsi ”special- haastattelija päiväkodissa? Esim. 2x/vuosi” ja ”Kyselijä-Kerttu”, joilla tarkoitettiin yhden ihmisen roolia spontaanina asiakaspalautteen tiedustelijana. Yksi johtaja myös

mainitsi vasu-keskusteluihin liitettävästä asiakaspalautteesta, jolloin todennäköisesti myös vastausten määrä olisi liki maksimia.

Kokonaisuudessaan tämä väliajan tehtävä täytti mielestämme hyvin tarkoituksensa ja päiväkotien johtajilta tuli hyviä ja monipuolisia ideoita asiakastyytyväisyyden mittaamisen järjestämiseksi. Mittaamista pidettiin selvästi tärkeänä toiminnan kehittämisen välineenä ja sen toivottiin olevan toistuvaa, jotta tulokset olisivat verrattavissa ja nähtäisiin etenemissuunta. Myös vastausten määrä ylitti odotuksemme.

## **9.5 Vanhempien mielipiteiden kartoittaminen**

Opinnäytetyömme toteutusprosessi sijoittui ajankohtaan, jolloin monissa päiväkotiyksiköissä toiminta oli jo pitkällä, joten syksyn vanhempainillat olivat useissa paikoissa jo takanapäin. Olimme pohtineet osallistumista joko vanhempainiltaan tai muuhun vanhemmille järjestettävään tapahtumaan, jossa olisimme esitelleet aiheemme ja keränneet vanhempien mielipiteitä asiakastyytyväisyyden mittaamisen parantamiseksi, joko haastattelemalla tai avoimella kysymyksellä.

Päiväkodin johtajat kokivat, että vanhempien olisi mielekkäämpää ja helpompaa vastata suoraan tutuille henkilöille, toisin sanoen oman päiväkodin henkilöstölle. Heidän mielestään moni asiakkaista saattaisi kiertää kaukaa tai jättää vastaamatta, jos kysyjinä olisimme olleet me opinnäytetyön tekijät. Päiväkotien johtajat olivat halukkaita ottamaan vastaan kysymyksen, jolla saisimme vanhempien mielipiteen aiheeseemme ja lupasivat tavalla tai toisella resurssiensa mukaan osallistaa vanhempia omassa yksikössään.

Avoin kysymys lähetettiin päiväkotien johtajille. Kysymys oli: millä tavalla toivoisit asiakastyytyväisyyttä kysyttävän, jotta vastaisit siihen? Vastauksia saimme useasta päiväkotiyksiköstä, toisista kymmeniä, toisista muutaman ja toisista emme lainkaan. Kaiken kaikkiaan vastaajia oli 83 vanhempaa 6 eri yksiköstä. Päiväkodeissa oli käytetty erilaisia tapoja vastausten selvittämiseen.

Muutamassa päiväkodissa oli vanhempain tapahtuma, kuten iltapäiväkahvit tai ryhmän vanhempainilta, jossa kysymys oli esitetty. Myös ilmoitustaululle oli kysymys nostettu, johon vanhemmilla oli mahdollisuus vastata lappuun kirjoittamalla nimettömänä. Erityisesti kahdessa päiväkodissa henkilöstö oli aktivoitunut aiheen suhteen ja näin ollen myös vastauksia tuli näistä päiväkodeista enemmän. Eniten vastauksia tuotti yhdessä päiväkodissa toteutettu ovensuukysely, jossa vanhemmat olivat vastanneet aktiivisesti. Lähes kaikki vanhemmat olivat vastanneet, kun kysyjänä oli ollut tuttu ryhmän aikuinen ja vastaaminen oli koettu helpoksi ja nopeaksi. Henkilöstö oli merkinnyt vastaukset heti itselleen ylös, joista koonti oli nopeaa tehdä.

Henkilöstö oli aktivoitunut keskustelemaan aiheesta vanhempien kanssa, joka poiki myös hyvin vastauksia. Vähiten vastauksia tuli laittamalla kysymys näkyviin vanhemmille ilmoitustaululle, vain yksi vanhempi oli aktivoitunut näin vastaamaan. Vastausten määrästä on nähtävillä se, että parhaiten perheet tavoittaa hyvä keskusteluyhteys sekä se, kuinka henkilöstö sitoutuu aktivoimaan perheitä vastaamaan ja pohtimaan aihetta. Luvussa 10 esittelemme tuloksia tarkemmin.

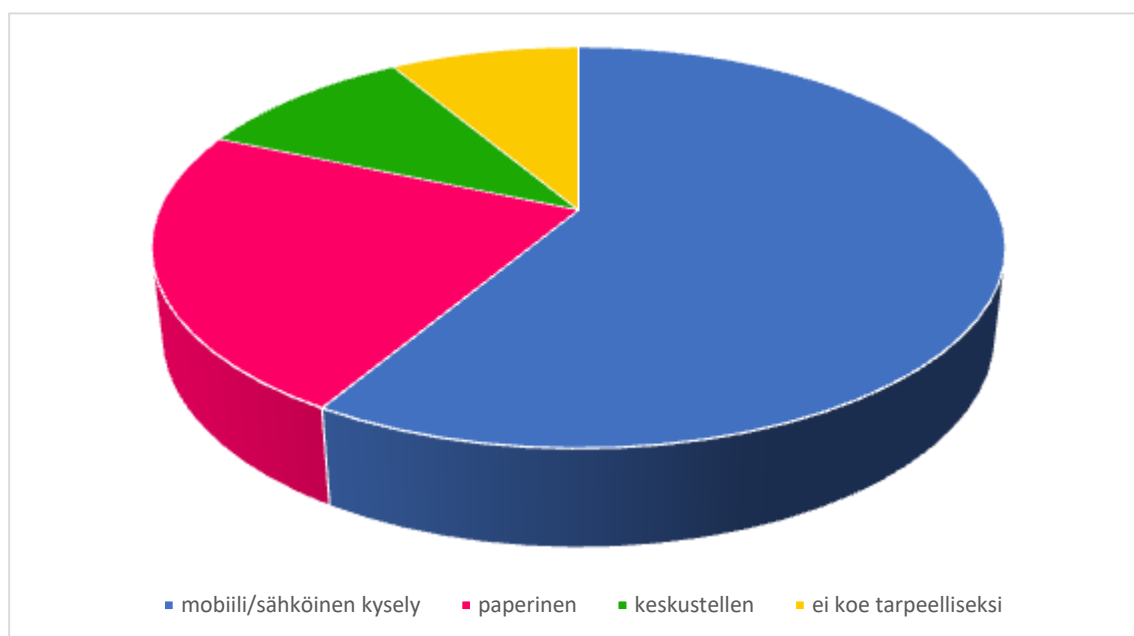
## **10 Tulokset**

Päiväkodin johtajien toiveet asiakastytyväisyyden mittaamiseksi olivat lopulta melko yhteneväiset. Ainut selkeä ero oli toive siitä, miten mittaaminen suoritettaisiin. Toiset toivoivat sähköistä ja toiset paperista tapaa selvittää asiakastytyväisyys. Päiväkodin johtajat kokivat, että asiakaskunta on niin erilaista, että toisille sopii toinen lähestymistapa ja toisille toinen. Tähän nähtiin vaikuttavan esimerkiksi perheen koko, asuinalue ja sosiaaliset suhteet. Keskustelussa myös vasu-keskustelujen hyödyntäminen ja jonkinlainen ovensuukysely saivat kannatusta. Saatujen vastausten kirjaaminen ja yhteenveto sähköiseen muotoon kuitenkin epäilytti johtajia ajanpuutteen vuoksi.

Selkeimmät johtajien toiveet olivat, että pystyttäisiin kysymään yksikkökohtaisia asioita, jolloin vastauksilla olisi enemmän painoarvoa ja toiveisiin pystyttäisiin vastaamaan eri tavalla. Täten vastaamisen vaikuttavuus tulisi vanhemmille näkyväksi ja asioihin pystyttäisiin puuttumaan omassa päiväkodissa heti. Tähän liittyen toiveena oli, että asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi voisi olla useampi eri malli, ja mittaaminen olisi täten monipuolisempaa ja toteutuisi useammin. Näin mahdollisesti myös saataisiin vanhemmat osallistumaan edes johonkin heille hyväksi kokemaan menetelmään. Useampaa menetelmää käyttäen pystyttäisiin myös erottamaan koko kunnan, ja yksikötason mittaaminen ja kysymykset voisivat olla toisistaan eriävät. Edelleen toiveena oli, että vastaaminen olisi helppoa ja nopeaa, eikä kysyttäisi vaikeita tai turhia kysymyksiä.

Vanhemmille esitetty kysymys, millä tavalla toivoisit asiakastyytyväisyyttä kysyttävän, jotta vastaisit siihen, tuotti monenlaisia vastauksia. Osa vanhemmista otti kantaa tapaan, jolla asiakastyytyväisyyttä kysytään ja osa kysyttävän asian sisältöön. Ilmeni myös hyviä vinkkejä, joilla vanhempia houkuteltaisiin vastaamaan.

60 % vanhemmista koki helpoimmaksi sähköisen kyselyn, koska niihin pystyi helposti ja nopeasti vastaamaan. Myös perinteinen paperinen kyselylomake koettiin edelleen toimivaksi, vanhemmista 35 % prosenttia kannattaa edelleen perinteistä paperista kyselykaavaketta. 5 %:lle vastaajista kyselyn toteuttamisella ei ole väliä vaan mikä tahansa tapa käy.



Kuvio 5. Vanhempien mielipiteet asiakastyytyväisyyden mittaamistavasta

Kuviossa 5. on esitetty vanhempien mielipiteiden jakautuminen mielekkäimmästä asiakastyytyväisyyden mittaamistavasta. Oli myös sellaisia vanhempien vastauksia, joissa toivottiin sekä sähköistä että paperista lomaketta, jotta edes toiseen muistaisi vastata. Paperisissa kyselyissä kuitenkin osaa epäilytti nimettömänä pysymisen mahdollisuus.

Osa vanhemmista näki, ettei vastaamisesta ole mitään hyötyä, koska tuloksia ei näe arjessa ja he jättivät täten vastaamatta kokonaan. Myös arjessa käytävien keskustelujen lomassa voisi saada asiakastyytyväisyyteen kuuluvaa tietoa ja osa vanhemmista ajatteli esimerkiksi vasu-keskustelujen olevan luonteva tilanne, jossa voisi myös kyseiseen aiheeseen vastata.

Muutama vanhempi ehdotti, että kyselyyn vastaamisen houkuttavuutta voisi lisätä pieni palkkio, esimerkiksi elokuva liput. Osa vanhemmista toivoi kysymysten olevan avoimia, toiset taas kokivat rasti ruutuun kysymykset mielekkäämmiksi. Vanhemmat toivoivat, että lapset huomioitaisiin kysymyksissä entistä paremmin niin, että kysyttäisiin sellaisia asioita, joilla on merkitystä lapsille ja heidän arkeensa päivähoidossa. Myös nettikyselyt ja kännykkään tulevat kyselyt koettiin hyväksi tavaksi vastata asiakastyytyväisyyteen liittyviin asioihin.



Edelleen vanhemmat toivoivat kysymysten olevan lyhyitä ja selkeitä, joihin vastaaminen ei vie kauan aikaa. Osa vanhemmista näki vastaamisen myös helpommaksi, jos kysymykset olisi liitetty esimerkiksi hoitoaikalapun taakse tai reissuvihkoon. Vastausten pysyminen anonyymeinä pystyttäisiin myös takamaan esimerkiksi liittämällä mukaan nimettömän vastauskuoren, jonka voisi palauttaa päiväkodilla laatikkoon.

Kuopiossa käytössä oleva sovellus, muksunetti koettiin vieraaksi, hankalaksi ja haasteelliseksi paikaksi toteuttaa asiakastyytyväisyyden mittaamista, ja muutaakin tiedon kulkua, pelkästään jo siksi, että sovellus vaatii joka kerta kirjautumista pankkitunnuksilla. Osa perheistä koki, ettei sillä millä tavalla asioita kysytään ole mitään väliä, koska he vastaisivat joka tapauksessa kyselyyn. Muutama toivoi avoimia kysymyksiä, joihin voisi muotoilla vastauksen omin sanoin. Eniten vanhemmat vastauksissaan pohtivat juuri vaikuttavuutta ja merkitystä. Tällä hetkellä osa vanhemmista kokee, ettei vastauksesta ole liiemmästi hyötyä.

Vanhempien vastauksista erityisesti esille nousi kyselyjen sisältö. Vanhemmat toivoivat, että kysely ei vie turhan kauan aikaa ja, että siihen on helppo vastata. He toivoivat selkeyttä ja ymmärrettävyyttä asetettuihin kysymyksiin. Helpoimpana vanhemmat kokivat vastaamisen, jos kyselyn voisi toteuttaa lasta tuodessa tai hakiessa päivähoidosta. Ylimääräinen aikaa vievä kysely koetaan raskaaksi ja työllistäväksi muutenkin kiireisen arjen keskellä. Kysymysten halutaan koskettavan oman lapsen päivähoitoa, yleismaalliset koko varhaiskasvatukseen liittyvät kysymykset koetaan vieraina ja haastavina.

Vanhemmat myös odottavat, että kyselyn avulla he voivat oikeasti vaikuttaa varhaiskasvatukseen, sen sisältöön ja rakenteeseen. Sen vuoksi olisikin tärkeää tehdä kyselyitä useamman kerran toimintakauden aikana, jotta vanhemmat pääsisivät peilaamaan, onko heidän antamillaan toiveilla ja vastauksilla ollut vaikuttavuutta päivähoito yksikön toimintaan.

## 11 Asiakastyytyväisyyden mittaamisen malli

Asiakastyytyväisyys voi tarkoittaa monia eri asioita ja koostua monista eri tekijöiden yhdistelmästä. Tyytyväisyys koostuu aina asiakkaan ennalta asettamien odotusten ja kokemusten vertailusta. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia asioita ovat myös laatuun liittyvät tekijät. Laatua ei synny ilman osaavaa, motivoitunutta ja koulutettua henkilökuntaa. (Lecklin 2006, 213; Ylikoski 2000, 149.) Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta saadaan arvokasta tietoa ja sen pohjalta toimintaa ja palvelun laatua voidaan parantaa. Henkilöstöllä on suuri merkitys siinä, millaisena laatu vanhemmille näyttäytyy. Siksi myös henkilöstön tulee olla sitoutunut asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja toteuttamiseen.

Päiväkodin johtajilta ja päivähoidon vanhemmilta saadun palautteen myötä lähdimme miettimään mallia ja menetelmiä, jotka vastaisivat molempien toiveisiin. Näistä syntyi asiakastyytyväisyyden mittaamisen malli, joka on liitteenä 4. Ja-oimme mittaamisen kahteen osaan: koko kuntaa koskevaan ja yksikkökohtaiseen. Koko kunnan asiakastyytyväisyyden mittaaminen tuottaa asiantuntijoille yleistä tietoa koko kunnan varhaiskasvatuksen laadusta, ja siinä voidaan myös kysyä esimerkiksi palveluohjaukseen liittyvistä asioista. Mittaaminen tapahtuu kerran vuodessa. Kysymysten tulisi pysyä melko samoina, jotta saadaan vertailukelpoista tietoa. On tärkeää, että asiakastyytyväisyyden seuranta on jatkuvaa, tietoa kerätään määrätietoisesti ja niitä käytetään hyväksi tyytyväisyyden parantamiseksi. (Ylikoski 2000, 150).

Yksikkökohtainen mittaaminen toteutetaan kahdesti vuodessa ja sen menetelmiä voi muokata tilanteeseen ja päiväkotiin sopivaksi. Tarkoituksena on saada sellaista tietoa, joka auttaa muuttamaan ja parantamaan päiväkodin tarjoamaa palvelua ja sen laatua. Tarvittaessa voivat päiväkotien kysymykset olla toisinaan samat, jolloin saadaan kerättyä myös koko kuntaa koskevaa tietoa jostakin tietystä asiasta ja useasta yksiköstä.

Asiakkaita tulisi houkutella antamaan palautetta ja tehdä se mahdollisimman helpoksi. Palautekanavia, joiden kautta palautteen voi antaa, tulisi olla useita. Tällaisia ovat esimerkiksi mahdollisuus lähettää sähköpostia tai viestiä sosiaalisessa mediassa. (Bergström & Leppänen 2015, 443–444.) Toteutusmahdollisuuksia on malliin kirjattu useita. Toiset ovat nopeasti toteutettavia esimerkiksi ovensuukysely, ja toiset vaativat enemmän esivalmistelua esimerkiksi vasu-keskusteluissa olevat servqual -tyyppiset kysymyspatteristot. Monipuolisilla menetelmillä pyritään takaamaan se, että vanhemmat löytävät edes jonkin tavan, johon heidän on helppo osallistua, ja joka on mahdollisuuksien mukaan päiväkodissa toteutettavissa. Asiakastyytyväisyyden kartoittamiseen on hyvä käyttää useampia tapoja, asiakastyytyväisyyden kyselylomakkeet eivät ole yksistään riittäviä. (Pesonen 2007, 44).

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on paras tapa kehittää asiakaskokemusta. (Grönroos 2015, 101). Vanhemmat tavoittaa parhaiten lapsen tuonti- ja hakutilanteissa, joissa vuorovaikutus on monesti helppoa. Näiden asiakaskokemusten laatu heijastuu suoraan annettuun palautteeseen. Asiakastyytyväisyys muodostuu enemmän suorista kohtaamisista, jolloin mittaamista olisi syytä kohdistaa suoraan niihin tilanteisiin. (Löytänä, Korkiakoski, 2014). Mallimme menetelmät ovensuukysely, kyselijä-Kerttu ja vasu-tapaamiset antavat tähän hyvät mahdollisuudet. Myös nimetön palautteen antaminen on huomioitu mallissa, jolloin vastaaminen tapahtuu vaikka Mentimeter -palvelussa tai qr-koodin takaa löytyvästä palvelusta. Kyseiset menetelmät eivät vaadi suuria valmisteluja ja niihin on helppo muuttaa kysymystä.

Mallissamme ehdotetut menetelmät NPS ja servqual ovat nykyaikaisia tapoja mitata asiakastyytyväisyyttä. NPS on helppo ja nopea tapa asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen mittaamiseen. Kysely on yksinkertainen ja nopeasti toteutettavissa. Luku on vertailtavissa esimerkiksi tietyn ajanjakson tai eri toimipisteiden kesken ja vastaaminen on helppoa. NPS mittaa suosittehalukkuutta, joten menetelmää ei kuitenkaan pidetä laajana. Servqual mittaa laatua ja sopii mainiosti myös varhaiskasvatukseen. (Ahvenainen ym. 2017, 24; Grönroos 2009, 116.) Lomakkeen teko vie kuitenkin aikaa ja suositeltavaa on tehdä päivähoidon aloittajille ja päivähoidossa jo pidempään olleille omat lomakkeet.

Mallimme kaksi osa-aluetta toteutuessaan antavat arvokasta ja laajaa tietoa asiakastyytyväisyydestä tai – tyytymättömyydestä. Menetelmien toteutuksien ollessa monipuolisia (sähköinen, paperinen, kasvokkain) saadaan tietoa helposti myös asiakaskohtaamisista, joissa arvokkaimmat palautteet monesti tulevat. Mallissa on pyritty vastaamaan niin päiväkodin johtajien kuin vanhempienkin toiveisiin.

## **12 Pohdinta**

### **12.1 Tulosten tarkastelua**

Kuten Heikki Halme (2017, 8) toteaa opinnäytetyössään, on tulevaisuutta ja toiminnan parantamista silmällä pitäen asiakastyytyväisyyden mittaaminen välttämätöntä. Pelkkä mittaaminen ei tuo suoraan etua, vaan tuloksia on osattava tulkita, lukea ja tilastoida jatkoa ajatellen. Opinnäytetyössämme tilastointi tapahtui keräämällä ajatuksia, niin päiväkodin johtajilta kuin vanhemmilta, asiakastyytyväisyydestä. Tämän pohjalta teimme kaavion 2, josta käy ilmi vanhempien mielipiteet asiakastyytyväisyyden mittaamisen tavoista. Johtajien mielipiteitä saimme kerättyä kaaviossa 1 esitetyllä tavalla. Opinnäytetyöstämme nousseiden ideoiden avulla voidaan jatkossa hyödyntää erilaisia tapoja mitata asiakastyytyväisyyttä.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli osallistaa päiväkodin johtajia ja päivähoidon vanhempia, joilta kerätä tietoa, miten asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata, jotta vastaajien määrä olisi nykyistä suurempi. Työmme tulokset lähdekirjallisuuden lisäksi koostuivat vanhempien toiveista ja päiväkodin johtajista koostuvan asiantuntijaryhmän ajatuksista, kuinka asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata. Onnistuimme mielestämme hyvin saamaan päiväkodin johtajia suunniteltuihin tapaamisiin ja heidän kanssaan käytetyt menetelmät olivat hyvin soveltuvia ja toivat monipuolista tietoa aiheeseemme. Learning caféen ideana on dialogisuus, erilaisten

näkökulmien ja ideoiden esille saaminen ja mindmap -menetelmän on tarkoitus jäsentää ryhmän näkemyksiä. (Kupias 2007, 63, 93.) Oli myös hienoa huomata, että aihe kiinnosti heitä ja täten vahvasti opinnäytetyömme ajankohtaisuutta ja tarpeellisuutta.

Vanhempien osallisuus jäi päiväkodin johtajien toiveesta heidän kartoitettavaksi päiväkodeissa ja täten saimme vastauksia erilaisista tilanteista ja eri määrän kustakin päiväkodista. Vanhempien vastausten määrä olisi voinut olla mielestämme suurempi mutta emme halunneet toimia päiväkodin johtajien toiveiden vastaisesti siinä, kuinka ja kuka vanhemmilta asiaa kysyy. Yllätykseksemme tavoista, joilla tietoa vanhemmilta oli päiväkodeissa kerätty, antoi myös teemmämme malliin käytännön vahvistusta. Nimittäin ovensuukyselynä toteutettu vanhempien osallistaminen antoi selvästi eniten vastauksia ja tukee täten myös mittaamistavan toivottua monipuolisuutta.

Vanhempien osallisuuteen vaikuttaa vanhemman osallistuminen lapsensa erilaisiin palvelutapaamisiin ja hoitamiseen. Osallistumisen ja osallisuuden voi erottaa niin, että osallistuminen on keino osallisuuden edistämiseksi. Vanhempien omat vaikuttamismahdollisuudet ja konkreettinen osallistuminen palveluita kehittäviin toimiin on nähty olevan yhteydessä vanhemman vahvempaan osallisuuteen. Suurin osa vanhemmista kokee, että varhaiskasvatuksessa saa hyvin mielipiteensä julki. Sitä edistää juuri päivittäiset kohtaamiset ja keskustelut työntekijöiden kanssa. (Vuorenmaa 2016, 35.)

Tästä voikin todeta, että opinnäytetyöstämme nousseet toiveet ovat ajankohtaisia ja ehdottamamme mallin keinot vartenotettavia asiakastytytyväisyyden mittaamiseen. Lisäksi työssämme tuli ilmi vanhemman ja henkilökunnan aktiivinen yhteistyö, jonka kautta vanhemmat kokevat vaikuttavansa päivähoitoon paremmin kuin vastaamalla yleisiin kyselyihin.

Tavoitteenamme oli tehdä malli saatujen tulosten perusteella, jonka avulla asiakastytytyväisyyden mittaaminen koettaisiin tärkeäksi. Yllätykseksemme emme voineet päätyä vain yhdenlaiseen mittaamenetelmään sillä niin kirjallisuus kuin päiväkodin johtajien ja vanhempien toiveet ja ajatukset ohjasivat menetelmien

moninaisuuteen. Asiakastyytyväisyyden kartoittamiseen on hyvä käyttää useampia tapoja. Mittaamisen tulisi olla säännöllistä ja sitä tulisi tehdä useissa kohtauspisteissä. (Lecklin 2006, 112; Pesonen 2007, 44.) Malli on koottu päiväkodin johtajien ja vanhempien toiveita kuunnellen mutta myös palvelun tuottajan näkökulmasta. Mallin hyödyt pitäisi olla nähtävissä niin kunta kuin yksikötasolla ja siitä saadaan eri ajankohtina, eri menetelmillä selvää asiakastyytyväisyyteen liittyvistä asioista.

Servqual ja NPS -menetelmät valikoituivat työhömmme niiden ajankohtaisuuden ja käyttökelpoisuuden vuoksi. Menetelmät esiintyivät kirjallisuudessa usein ja niitä ei varhaiskasvatuksessa ole vielä hyödynnetty. Menetelmien hyödyt varhaiskasvatuksessa tulisivat parhaiten esille, kun asiakastyytyväisyyttä mitattaisiin säännöllisesti, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Tällöin tulisi vertailevaa tulosta, jonka pohjalta varhaiskasvatusta voitaisiin viedä enemmän asiakaslähteisempään ja osallistavampaan suuntaan, saataisiin siis asiakkaiden ääni paremmin kuuluviin.

Erityisesti servqual -menetelmällä pystyttäisiin mittaamaan palvelun laatua pitkällä aikavälillä. Kysymysten tekeminen menetelmään kuitenkin vaatii aikaa ja paneutumista, jotta se antaisi toivottua hyötyä. Suosittele halukkuutta (NPS) pystytään myös helposti mittaamaan varhaiskasvatuksessa, ja siitä saataisiin esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa toteutettuna, jo hyvin nopeasti tietoa palvelun tarjoajan hyvin onnistuneesta työstä. NPS -menetelmää hyödynnetään useimmiten sähköisesti, joten tämä menetelmä sopisi varhaiskasvatukseen, koska vanhemmat toivovat juuri sähköistä lähestymistapaa. NPS -menetelmän hyöty tulee esille juuri sen yksinkertaisessa käytössä, vastattavana kun on vain yksi kysymys. (Nironen 2015, 33.)

## 12.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Kuvaan 3 olemme miettineet SWOT-analyysin avulla opinnäytetyöhömmme liittyviä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia.



Kuva 3. SWOT-analyysi, itsearvio.

Koimme työssämme haastavaksi kirjallisen tuotoksen rajaamisen niin toteutuksen kuin lähdemateriaalienkin osilta. Varhaiskasvatuksen puolelta asiakastytyväisyydestä ja sen mittaamisesta on kirjoitettu vähän, joten aiheemme on siinä suhteessa tuore ja ajankohtainen. Alan lähdemateriaalin vähyys ja sen vanhuus toivat siis myös omat haasteensa työhömmе. Päivähoidon asiakkaiden osallisuutta olisimme kaivanneet enemmän, jotta olisimme saaneet vielä kattavammat tulokset.

Haastetta toi aikataulujen yhteensovittaminen ja se, mihin päin lähdemme opinnäytetyötämme työstimään, eli yhteinen päämäärä työssämme hieman haki muotoaan. Tämä myös aiheutti ajoittain motivoinnin haasteita työhön. Erilainen tapa tuottaa kirjallista tekstiä toi omat kompastuskivensä tekstiimme. Toiseen luottaminen ajanhallinnassa, materiaalin keräämisessä ja tekstin kirjoittamisessa sekä toisen tekstin kunnioittaminen olivat myös haasteellisia.

Yllätyimme positiivisesti siinä, kuinka paljon aihe kiinnosti päiväkodin johtajia ja kuinka innokkaasti he lähtivät aihetta meidän kanssa yhdessä pohtimaan ja purkamaan. Onnistuimme mielestämme lopulta hyvin karsimaan meille tärkeät teemat opinnäytetyöhömmе. Saimme aiheen, josta riittää työstettävää jatkossa-

kin. Tällä aiheella on selvästi tilausta varhaiskasvatuksen kentällä ja jatkokäsittelylle on varmasti paikkansa.

Kehittämisprosessi eteni aikataulun ja suunnitelman mukaisesti. Roolimme työn tekijöinä oli selkeä, ja aiheen tunteminen jo ennestään helpotti työskentelyä päiväkodin johtajien kanssa. Kehittämistyö on aikaa vievää ja suunnitelmallista, mutta koimme sen palkitsevana, koska aiheestamme innostuivat muutkin. Organisaatiot tarvitsevat kehittävää ja innovatiivista johtajuutta. Johtajia, jotka ovat valmiita kehittämään asiakastyötä ja etsimään uusia tapoja toiminnan ja laadun kehittämiseksi. Huomasimme, että johtajan on tärkeää olla ”ajan hermolla”, jotta hän osaa vastata paremmin asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin.

### **12.3 Eettisyys ja luotettavuus**

Tiedonhankinnassa tarvitaan lähdekritiikkiä. Erilaisten tiedonhankintatapojen käyttäminen ja tiedon kriittinen arviointi ovat lähdekritiikin ydin. Tosiasioiden, mielipiteiden ja näkökulmien erottaminen toisistaan on tärkeää. Myös parhaimman tiedon valitseminen ongelman ratkaisuun ja sen soveltaminen käytännön tarpeisiin ovat oleellisia lähteitä käytettäessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 31.) Opinnäytetyömme tietoperustaan olemme pyrkineet valitsemaan ajantasaisia ja monipuolisia lähteitä. Tietoperustan rajaaminen vei aikaa, mutta olemme valinneet sellaisia lähteitä, jotka palvelivat parhaiten työmme prosessissa käytettyjä menetelmiä ja selvensi aiheemme taustaa.

Kaikissa tutkimuksissa ja kehittämistoiminnoissa pyritään arvioimaan luotettavuutta ja välttämään virheellistä tietoa. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon tulee olla todenmukaista mutta ennen kaikkea myös hyödyllistä. Luotettavuuteen vaikuttaa johdonmukainen toiminta. Aineiston kerääminen ja analysointi tulee kuvata läpinäkyvästi ja huolellisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.) Työssämme olemme pyrkineet käsittelemään huolellisesti kehittämisprosessin kulun, siihen liittyvät henkilöt ja tapaamiset kuitenkin vaitiolovel-



vollisuutta kunnioittaen. Päiväkodin johtajilta ja vanhemmilta saadut tiedot ovat olleet hyödyllisiä ja ne on kirjattu työhömme tarkasti ja huolellisesti.

Kehittämistyössä tulee noudattaa hyvän tieteellisen toiminnan periaatteita. Kehittämisprosessin tavoitteiden tulee olla eettisesti hyväksyttäviä ja prosessi täytty toteuttaa huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti. Tärkeää on pohtia, mitä päämääriä ja asioita halutaan edistää. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 43–44; Ojasalo ym. 2014, 48.) Opinnäytetyömme kehittämisprosessi suunniteltiin johdonmukaiseksi, jotta päästään määriteltyihin tavoitteisiin. Prosessi toteutettiin suunnitelman mukaisesti.

Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen liittyy monenlaisia ongelmia. Esimerkiksi sosiaalisten prosessien toistettavuuden vaatimus on monimutkainen seikka. Toiseksi kehittämistoiminnan kyselylomakkeet joudutaan monesti laatimaan varsin nopeasti, jolloin mittarin pätevyys joutuu koetukselle. Tällöin ongelmat kohdistuvat validiteettiin. Kolmanneksi kehittämistoiminnan aineistot muodostuvat usein hyvin suppeiksi. (Toikko & Rantanen 2009, 123; Vilkkä 2017, 124.)

Validiteetti eli pätevyys viittaa siihen, että mitataan sitä mitä on tarkoitus mitata. Validiutta voidaan arvioida erilaisten näkökulmien kautta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ennustevalidius, tutkimusvalidius ja rakennevalidius. Validius kuvaa erilaisten selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta, eli kysyy, onko annetut selitykset luotettavia. Aineistossa on pyrittävä ajankohtaisuuteen ja se on kuvattava totuudenmukaisesti, esimerkiksi haastatteluissa on tultava ilmi paikka ja olosuhteet, joista aineisto kerättiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 186–187, 217.) Aineiston ajankohtaisuuteen kiinnitimme huomiota läpi kehittämisprosessin, vaikka se toisinaan hankalalta tuntuikin. Aineiston kerääminen ja työhömme osallistuneet ihmiset on kirjattu työhön mahdollisimman tarkasti.

## 12.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ehdottamaamme mallia voi mielestämme hyödyntää missä tahansa kunnassa varhaiskasvatuksen kentällä. Se sopii niin kunnalliseen kuin yksityiseen päivähoitoon ja antaa mielestämme tärkeää tietoa, jonka pohjalta kehittää varhaiskasvatusta. Mittaamistavan monipuolisuus ja jatkuvuus ovat hyödyllisiä niin kunta- kuin yksikötasolla eri tilanteissa saadun palautteen ansiosta.

Jatkotutkimuksena voisi tehdä tämän opinnäytetyön tuloksena ehdotetun mallin ja sen käytettyjen menetelmien toimivuuden seurannan ja mahdollisten haasteiden kartoittamisen. Mielenkiintoista olisi myös tehdä vanhemmille suunnattu tutkimus vertaillen heidän mielipidettään aiemmin teetetyn ja tekemämme mallin mittaamistapojen eroista ja nähdystä hyödyllisyydestä. Seuraamisen arvoista olisi myös vertailla yksikötason ja koko kunnan vastausprosenttia keskenään.

## Lähteet

- Aarikka J. 2012. Viliseekö vauhtivarpaat? Vanhempien tyytyväisyys päiväkotivilinän tarjoamaan kasvatuskumppanuuteen ja liikuntakasvatukseen. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43736/Aarikka\\_Jouni.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43736/Aarikka_Jouni.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 15.4.2018.
- Ahvenainen P., Gylling J. & Leino S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- East R., Singh J., Wright M. & Vanhuele M. 2016. Consumer behaviour: applications in marketing. Los Angeles, CA: SAGE.
- Eerola-Pennanen P., Vuorisalo M. & Raittila R. 2017. Johdatus varhaiskasvatukseen. Teoksessa Koivula M., Siippainen A. & Eerola-Pennanen P. (toim.) Valloittava varhaiskasvatus: Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Vastapaino.
- Fischer M. & Vainio S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Grönroos C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Halme H. 2017. Asiakastyytyväisyyden ja huoltoprosessin kehittäminen. Metropolia ammattikorkeakoulu. Auto- ja kuljetustekniikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201703083069>. 15.4.2018.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heikkilä A., Jokinen P. & Nurmela T. 2008. Tutkiva kehittäminen – avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hujala E. & Fonsén E. 2011. Varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa Hujala E. & Turja L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: PS-kustannus.
- Hujala E., Fonsén E. & Elo E. 2012. Evaluating the quality of the child care in Finland. Early Child Development and Care.  
[https://people.uta.fi/~eeva.hujala/Hujala\\_Fonsen\\_Elo\\_2012.pdf](https://people.uta.fi/~eeva.hujala/Hujala_Fonsen_Elo_2012.pdf). 7.2.2018.
- Hujala E., Fonsén E. & Heikka J. 2012. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta johtamisen työkaluna. Tampere: University Press.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406091689>. 12.2.2018.
- Hämäläinen A. & Mustapää L. 2015. Asiakastyytyväisyystutkimus Etra Oy Kokkolalle. Centria ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201504234907>. 15.4.2018.
- Juuti P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeksisyyteen. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen P., Rantala J. & Ruotsalainen P. 2016. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Pro.

- Kalliala M. 2012. Lapsuus hoidossa? Aikuisten päätökset ja lasten kokemukset päivähoitossa. Helsinki: Gaudeamus.
- Karlöf B. & Lövingsson F. 2009. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita.
- Karvonen J. 2010. Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Koivunen P-L. 2009. Hyvä päivähoito. Työkaluja sujuvaan arkeen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Koivula M., Siippainen A. & Eerola-Pennanen P. 2017. Varhaiskasvatus valloittaa. Teoksessa Koivula M., Siippainen A. & Eerola-Pennanen P. (toim.) Valloittava varhaiskasvatus: Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Vastapaino.
- Korkiakoski K. 2018. Asiakaskokemuksen trendit 2018. Futurelab. <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2018/>. 5.4.2018.
- Kuopion kaupunki 2017. Kunnallinen päivähoito. <https://www.kuopio.fi/kunnallinen-paivahoito>. 21.5.2017.
- Kupias P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Palmenia.
- Kuronen M. 2012. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja kehittäminen. Vaasan yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. file:///C:/Users/Miettinen/Downloads/Kuronen\_Mika\_Markus\_Tapio-2012-Asiakastyytyv%C3%A4isyyden\_mittaaminen\_ja\_kehitt%C3%A4minen%20(4).pdf. 15.4.2018.
- Lehtinen J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lecklin O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lecklin O. & Laine R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Löytänä J. & Korkiakoski K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus+ Rakkaus=Raha. Viro: Print Best.
- Löytänä J. & Korkiakoski K. 2014. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen. Asml. <https://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>. 28.3.2018.
- Nironen K. 2015. Asiakaskokemus ja sen johtaminen NPS:n avulla. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/98364/Nironen\\_Kati.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/98364/Nironen_Kati.pdf?sequence=1). 15.4.2018.
- Nykänen S. & Nummela L. 2016. Asiakastyytyväisyys mielenterveyspalveluiden avohoidon vastaanotoilla: asiakastyytyväisyyskyselylomakkeen kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201601201480>. 15.4.2018.
- Opetushallitus 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. [http://www.oph.fi/download/179349\\_varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2016.pdf](http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf) 26.11.2017.

- Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parrila S. 2002. Perhepäivähoito osana Suomalaista päivähoitojärjestelmää – näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Oulun yliopisto.
- Parrila S. & Fonsén E. 2016. Arviointimenetelmien kehittäminen ja käyttöönotto. Teoksessa Parrila S. ja Fonsén E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pesonen H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pukkila H. 2012. Asiakastyytyväisyyskyselyn toteutus ja analysointi. Tampereen yliopisto. Informaatitieteiden yksikkö. Pro gradu -tutkielma. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84109/gradu06326.pdf?sequence=1>. 15.4.2018.
- Reinboth C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen S. & Hujala A. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen S. & Lammintakanen J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salo K. 2017. Using Different Methods in Measuring Customer Satisfaction. Tampereen ammattikorkeakoulu. Bachelor's thesis. Degree Programme in International Business. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134771/Salo\\_Kasper.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134771/Salo_Kasper.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 15.4.2018.
- Santala J. 2017. ISO 9001: 2015- laadunhallintajärjestelmä bioenergiailaitosten valmistajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kone- ja tuotantotekniikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131281/Opinnaytetyo\\_Joo-na\\_Santala\\_julkinen\\_versio\\_31052017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131281/Opinnaytetyo_Joo-na_Santala_julkinen_versio_31052017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Silén T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Varhaiskasvatus vuoteen 2020: varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. Helsinki: Yliopistopaino.
- Soukainen U. 2016. Laatutyö ja kehittävän työotteen omaksuminen. Teoksessa Parrila S. & Fonsén E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Storbacka K. & Lehtinen J. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.
- Sydänmaanlakka P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Toivala O. 2010. Johtajan ilo ja tuska - kokemus opettaa. Helsinki: Talentum. Varhaiskasvatuslaki 8.5.2015/580. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>. 21.5.2017.
- Vehkalahti K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

- Vilkkä H. 2017. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen H. 2017. Valkeakosken kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden asiakastytytyväisyys. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015052911378>. 15.4.2018.
- Vuorenmaa M. 2016. Äitien ja isien osallisuus perheessä ja lasten palveluissa sekä osallisuuteen yhteydessä olevat tekijät. Tampereen yliopisto. Väitöskirja, <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98335/978-952-03-0019-7.pdf?sequence=1>. 15.4.2018.
- Ylikoski T. 2000. Unohtuiko asiakas? Helsinki: Otava Oy.

Varhaiskasvatuksen laadunhallintamallin arviointialueet mukaillen Karvonen 2010, 16-20.

## **Varhaiskasvatuksen laadunhallintamallin arviointialueet ja laatukriteerit**

### **1. Johtaminen**

- 1.1 Varhaiskasvatuksessa on määritelty toiminta-ajatus, arvopohja ja strategia, joista kaikki toimijatasot ovat tietoisia.
- 1.2 Johto luo asianmukaiset edellytykset hoidon, kasvatuksen ja opettamisen toteutukselle.
- 1.3 Johtamisen painopiste on pedagogisessa johtamisessa, joka on vuorovaikutteista ja osallistavaa.
- 1.4 Johdolla on selkeät tavoitteet hoidon, kasvatuksen ja opetuksen järjestämisen sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

### **2. Henkilöstö**

- 2.1 Henkilöstön määrä, rakenne ja osaaminen vastaavat kunkin yksikön toiminnan tarpeita ja noudattavat lain ja asetuksen säädöksiä.
- 2.2 Jokaiselle on määritelty selkeästi vastuut ja tehtäväkuvat.
- 2.3 Henkilöstön kehittäminen ja koulutus on suunnitelmallista ja sitä varten on olemassa seurantajärjestelmä.
- 2.4 Henkilökunnan välinen vuorovaikutus ja tiimityö ovat sujuvia.
- 2.5 Varhaiskasvatuksen keskeinen voimavara on ammattitaitoinen ja vahvan ammatti-identiteetin omaava henkilöstö.
- 2.6 Henkilöstön hyvinvointi on seurannan ja kehittämisen kohteena.

### **3. Taloudelliset resurssit**

- 3.1 Varhaiskasvatukselle varatut resurssit mahdollistavat toiminnan toteutuksen lainmukaisesti huomioiden henkilöstömitoituksen.
- 3.2 Perheille tarjotaan hyvä ja riittävä palvelutaso (hoitomuodon valinta, lapsen erityistarpeet, tarpeen laajuus ts. osa-kokopäivä- tai vuorohoitto).
- 3.3 Talous suunnitellaan pitkällä aikavälillä ja sen toteuttamista seurataan systemaattisesti.
- 3.4 Varhaiskasvatuksen sisä- ja ulkotilat sekä välineet mahdollistavat monipuolisen leikin ja toiminnan.

#### **4. Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen suunnittelu ja järjestelyt**

- 4.1 Lapsiryhmät muodostetaan siten, että lasten hoito, kasvatus ja opetus voidaan toteuttaa varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmien mukaisesti ottaen huomioon lasten erilaiset tarpeet.
- 4.2 Henkilöstön sijoittelussa otetaan huomioon osaamisen monipuolisuus ja ihmissuhteiden jatkuvuus lasten näkökulmasta.
- 4.3 Lapsella on mahdollisuus kehitystään tukevaan monipuoliseen leikkiin ja toimintaan.
- 4.4 Toiminnassa sovelletaan monipuolisesti varhaiskasvatuksen tavoitteiden mukaisia menetelmiä ja työtapoja.
- 4.5 Kunnassa on ajan tasalla olevat kunnan ja yksiköiden varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen suunnitelmat.
- 4.6 Tukipalvelut (esim. ruokahuolto, tilapalvelu) on järjestetty siten, että ne tukevat varhaiskasvatuksen ydintehtävää.

#### **5. Varhaiskasvatusympäristö**

- 5.1 Varhaiskasvatuksen toimintatilat sisällä ja ulkona ovat turvalliset.
- 5.2 Lapsi kokee olonsa turvalliseksi.
- 5.3 Henkilöstö tietää miten toimitaan turvallisuudesta poikkeavassa tilanteessa.
- 5.4 Varhaiskasvatuksen henkilöstö vastaa siitä, että lapselle on liikkumista, tutkimista, leikkimistä ja taiteellista kokemista vastaavia materiaaleja ja välineitä vapaasti saatavilla. Ne innostavat monipuoliseen oppimiseen, yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen aikuisten ja toisten lasten kanssa.

#### **6. Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toteuttaminen**

- 6.1 Hyvä hoito muodostaa perustan kaikelle toiminnalle varhaiskasvatuksessa.
- 6.2 Yksikön toiminta perustuu kunnan ja yksikön varhaiskasvatussuunnitelmaan. Ryhmän varhaiskasvatussuunnitelma pohjautuu lasten varhaiskasvatussuunnitelmiin. Henkilökunta on sitoutunut suunnitelmien toteuttamiseen ja havainnoi lapsia säännöllisesti.
- 6.3 Varhaiskasvatus ja esiopetussuunnitelma toteutetaan kasvatuskumppanuudessa lapsen huoltajien kanssa



6.4 Lasten pääasiallinen toimintamuoto on leikki: myös perushoitotilanteet ovat kasvatuksellisten ja opetuksellisten tavoitteiden mukaisia ja suunnitelmallisia.

6.5 Erityistä tukea tarvitsevalle lapselle tehdään erityisen tuen suunnitelma, jonka laatimiseen kutsutaan tarvittavat lasten kuntoutuksesta vastuussa olevat tahot. Suunnitelmaa toteutetaan lapsen hoitopäivän aikana.

## **7. Hyvinvoinnin, kasvun ja oppimisen tuki**

7.1 Lapsen tuki järjestetään mahdollisimman pitkälle yleisten varhaiskasvatuspalveluiden yhteydessä lähipalveluna.

7.2 Varhaisen tuen moniammatillinen verkosto toimii suunnitelmallisesti.

7.3 Varhaiskasvatuksen, esiopetuksen ja perusopetuksen nivelvaiheiden prosessit on kuvattu. Prosessikuvausten mukaan toimitaan

7.4 Lapsen tarvitsemat tukitoimet toteutetaan lapsen hoito- tai esiopetuspäivän aikana suunnitelman mukaisesti.

## **8. Osallisuus ja vaikuttaminen**

8.1 Huoltajien osallisuus toteutuu kasvatuskumppanuudessa, joka pohjautuu molemminpuoliseen arvostukseen.

8.2 Asiakaskyselyt toteutetaan suunnitelmallisesti.

8.3 Lapsilähtöinen toiminnan suunnittelu perustuu lapsen havainnointiin.

8.4 Huoltajien kanssa sovitut kasvatuseriaatteet ja -tavoitteet näkyvät toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa.

8.5 Lasta kannustetaan itseilmaisuun ja itsenäiseen päätöksentekoon ja hän on osallisena toiminnan suunnittelussa.

## **9. Verkostoyhteistyö**

9.1 Tietoa lapsesta siirretään yhteistyökumppaneille vain vanhempien luvalla tai vanhempien läsnä ollessa (esim. siirtopalaverit).

9.2 Esi- ja alkuopetuksen opettajille järjestetään mahdollisuus yhteisiin koulutuksiin.

9.3 Oppilashuollon suunnitelman pohjalta sovittuja prosesseja noudatetaan.

9.4 Varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelma sekä alkuopetuksen opetussuunnitelma muodostavat jatkumon.

9.5 Lastenneuvola toiminnan ja lastensuojelun kanssa luodaan ja kehitetään järjestelmä, jolla voidaan yhteistyössä vanhempien kanssa seurata lapsen kasvua ja kehitystä ja tarvittaessa ohjata perhettä hakeutumaan eri palveluihin.

9.6 Varhaiskasvatus on osa alle kouluikäisten ennaltaehkäiseviä palveluja tuottavaa moniammatillista verkostoa.

## **10. Arviointi ja vaikuttavuus**

10.1 Kaikki toimijatasot ovat tietoisia varhaiskasvatuksen laadunhallintasuunnitelmasta ja toimivat sitä noudattaen.

10.2 Jokaiselle lapselle laaditaan yhdessä huoltajien kanssa varhaiskasvatus- tai esiopetussuunnitelma, jonka toteuttamista arvioidaan vuosittain.

10.3 Varhaiskasvatuksen toimintamallit on kuvattu ja niitä arvioidaan säännöllisesti.

10.4 Arvioinnin perusteella pyritään ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia.

## LUPAKYSELY PÄIVÄKOTIEN JOHTAJILLE

Teemme opinnäytetyötä Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluille. Työmme nimenä on KYSELY VAI EI? Kuinka saada vanhemmat vastaamaan asiakastyytyväisyyden mittaamiseen Kuopion päivähoidossa. Tarkoituksenamme on selvittää valittujen päiväkotien johtajien sekä vanhempien kanssa, millä tavalla asiakastyytyväisyyttä saataisiin paremmin mitattua.

Allekirjoittamalla tämän lupakyselyn annan opiskelijoille (Hanna Ristivirta ja Heidi Miettinen) luvan käyttää kaikkea tuottamaani materiaalia (kirjalliset työt, ryhmätyöt, arvioinnit) sekä tietoa (keskustelut) hyväksi opinnäytetyön tekemisessä. Työntekijöiden henkilöllisyys pysyy salassa.

Kiitos yhteistyöstä!

---

Päiväys

---

Allekirjoitus

---

Nimen selvennys

**Palaute** opinnäytetyöntekijöille päiväkodin johtajilta

1. Onko opinnäytetyön aihe mielestäsi ajankohtainen?
2. Saitko tapaamisista tietoa riittävästi ja riittävän ajoissa?
3. Olivatko tapaamisten ajankäyttö ja kulku mielestäsi toimivia?
4. Olivatko tapaamisissa käytetyt menetelmät mielestäsi toimivia? Miksi?
5. Oliko opinnäytetyöntekijöiden ulosanti selkeää?
6. Olivatko opinnäytetyöntekijät mielestäsi perehtyneet aiheeseen?
7. Mitä toivoisit opinnäytetyöstä saavasi työhösi?

Kommentoi vapaasti:

Kiitos osallistumisestasi ja palautteesta!

## Asiakastyytyväisyyden mittaamisen malli

- **Koko kuntaa koskeva mittaaminen**
  - toteutetaan kerran vuodessa
  - kyselylomake tai muu vastaava
  - toteutetaan sähköisenä (Webropol, QR-koodi, toimii myös mobiililaitteella > kyselyyn pääsyn helpottaminen) ja paperisena
  - kysymykset ymmärrettäviä ja lyhyitä
  - lomake rakentuu monivalinta- ja avoimista kysymyksistä
  - saadaan koko kuntaa koskevia tuloksia asiakastyytyväisyydestä
  - sisältö mittaa yleisillä kysymyksillä koko kunnan varhaiskasvatuksen asiakastyytyväisyyttä ja, siksi on toteutettava erikseen yksikkökohtainen asiakastyytyväisyyden mittaaminen, jonka hyödyt ovat erilaiset.
  
- **Yksikkökohtainen mittaaminen**
  - toteutetaan kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä
  
  - kevät
    - vasu-keskustelun yhteydessä (servqual-mallin tavoin)
    - kyselijä-kerttu (esitetään yksi kysymys asiakastyytyväisyydestä esimerkiksi vanhempien hakiessa lasta hoidosta. Ryhmän tai päiväkodin ulkopuolinen henkilö kyselijänä, kuten opiskelija. Voit hyödyntää NPS-mallia ja ovensuukyselyä)
    - Menti.com palvelun avulla tehtävä kysymys, johon vastataan Internetissä. Palvelusta saat tulostettua mielenkiintoa herättävän vastauskoonnin päiväkodin seinälle
  
  - syksy
    - vasu-keskustelun yhteydessä (servqual-mallin tavoin eri kysymyspatteristolla kuin keväällä)
    - hymynaamat (kysytään yksi tai kaksi kysymystä. Voidaan toteuttaa HappyOrNot palauteautomaatin avulla tai itse tehdyillä paperisilla hymynaamoilla ja postilaatikolla)
    - päiväkodilta saatavan QR-koodin kautta pääsee vastaamaan kysymyksiin
  - yllä vinkkejä asiakastyytyväisyyden mittaamisen keinoihin > innovatiivisuus riippuu sinusta itsestä!
  
- kysy sellaisia asioita, joihin todella pystytään vaikuttamaan
- mittaamisessa tulee välttää päällekkäisyyttä koko kuntaa koskevan kyselyn kanssa (vähintään 2 kuukautta väliä)
- Vastausten koonti ja mahdolliset toimenpiteet tulee näkyä vanhemmille